REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales
Et de gestion

Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Magister
En sciences économiques

Option : Gestion des Entreprises

Thème:

La structuration des relations de travail et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes. Cas Electro- Industries de Fréha- Wilaya de Tizi Ouzou

Réalisé et présenté par:
Mr. MOUKKES Farid

Les membres du jury:

Le Président: Mr. TESSA Ahmed, Professeur à l'Université de Tizi Ouzou

Le Rapporteur: Mr. BIA Chaabane, Professeur à l'université de Tizi Ouzou

Les examinateurs: Mr. GUENDOUZI Brahim, Maître de conférences (A) à l'université de Tizi Ouzou

Mr. ACHOUCHE Mohamed, Maître de conférences (A) à l'université de Bejaia

Mr. OUKACI Kamel, Maître de conférences (A) à l'université de Bejaia

Date de soutenance: 09 Novembre 2011

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS……**DEDI** iii

CACES…… iv

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES…….. v

LISTE DES ABREVIATIONS…… vi

INTRODUCTION GENERALE…….

1

PARTIE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Introduction de la partie I…… 16

CHAPITRE 1: LE SYSTEME DU TRAVAIL ET SES MUTATIONS…….…… 19

Section 1:Le modèle dominant de régulation des relations de travail…….…... 20

Section 2:Les facteurs accélérateurs de l'épuisement du modèle dominant des relations de travail **…**……. 30

Section 3:Vers une problématisation des relations de travail basée sur les compétences…….. 41

CHAPITRE 2: LE CHANGEMENT DU MODE DE REGULATION DES RELATIONS DE TRAVAIL:

UNE INTERPRETATION 58

CONVENTIONNALISTE…….. 59

Section 1: Le cadre de pensée et d'action du modèle conventionnaliste du gouvernement des entreprises……. 71

Section 2: Les conventions de travail: points de vue autorisés d'un économiste et d'un chercheur en gestion……. 90

Section 3: De la qualification à la compétence: d'une convention à une autre…….

CHAPITRE 3: L'APPROPRIATION DE LA CONVENTION D'EFFORT:

NOUVEL ENJEU DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES…….. 101

Section 1: De l'appropriation de la convention d'effort …… 102

Section 2: Une gestion des ressources repensée: vers une autre approche paradigmatique……... 114

Section 3: Reconfiguration des politiques de gestion des ressources humaines…… 123

Conclusion de la partie I…… 139

PARTIE II: LES FONDEMENTS OPERATIONNELS DE LA RECHERCHE 140

Introduction de la partie II ……. 142

CHAPITRE 4: LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN ALGERIE ET LE PROTOCOLE DE RECHERCHE …… 143

Section 1: Les différentes configurations de la GRH en Algérie: évolutions et limites…… 151

Section 2: Le champ d'observation de l'étude de cas (Electro-Industries)…… 164

Section 3: Les stratégies d'accès au réel……. 175

CHAPITRE 5: LA NORME ISO 9001-2000 : UNE CONVENTION DE QUALITE …… 176

Section 1: ISO 9001-2000 : Une exigence de modernité…… 186

Section 2: Lecture conventionnaliste de la norme ISO 9001-2000…… 201

Section 3: ISO 9001-2000 : Une convention en manque de cohérence morphologique au niveau De l'entreprise Electro-Industries…….. 210

CHAPITRE 6: LA NORME ISO 9001-2000 ET LA GRH: UNE RELATION AMBIGUË…….. 211

Section 1: L'impact limité de la norme ISO 9001-2000 sur la morphologie de la FRH…… 228

Section 2: La GRH à l'Electro-Industries: Un dispositif matériel réduit ……. 242

Section 3: Repenser le travail : une exigence de professionnalisation de la GRH et l'appropriation de la nouvelle convention d'effort……..… 249

Conclusion de la partie II……. 250

CONCLUSION GENERALE…….. 254

BIBLIOGRAPHIE……... 265

ANNEXES…… 311

TABLE DES MATIERES……

Bien que la philosophie de ce travail ait été l'origine d'une personne, sa concrétisation et son enrichissement n'auraient pas été effectifs sans une équipe pédagogique, que j'ai toujours considérée comme passionnée et mobilisée, composée d'actrices et d'acteurs pour qui la recherche scientifique reste un moment de découverte et de transformation.

Cette équipe pédagogique, qui m'a durablement soutenu et fortement appuyé, a été conduite par mon directeur de mémoire, en l'occurrence le professeur BIA Chaabane qui a été longuement patient, éclairant, compréhensif et soucieux de ces étudiants, et pour qui
je manifeste tous mes sincères et vifs remerciements. Les membres du jury sont également remerciés pour m'avoir fait l'honneur de lire et d'évaluer mon travail.

Les responsables des départements Ressources Humaines, Mangement de la qualité, Finances, Unité transformateur et Sécurité d'Electro- Industries. Qu'ils soient remerciés pour tous les efforts qu'ils ont dus consentir pour nous éclairer sur la réalité organisationnelle de leur entreprise.

Mes remerciements sont destinés également à tous mes enseignants de la graduation et de la post-graduation, notamment Monsieur OUSSALEM Mohand Ouamer qui m'a fait découvrir, via ses conseils et ses orientations, le corpus théorique d'ordre conventionnaliste mobilisé dans ce mémoire.

Je souhaite exprimer ma gratitude à tout le personnel de la bibliothèque de la FSEGC d'avoir été serviable, confiant et disponible dans toutes les circonstances, notamment les plus délicates.

A mes amis de la promotion de post- graduation: BERKAL Safia, MAHOUCHE Ghania, DAHMOUN Fatiha, HAMID Dahbia, MOUZAOUI Zaki et BALOUL Mourad qui travaillent durement pour que leur mémoire s'achéve. Et à BOUKHROUF Belkacem et ZERKHFAOUI Lyes qui ont soutenu brillamment leurs mémoires, et qui ont su et pu m'orienter et encourager tout au long de la réalisation de ce travail.

Enfin, un grand merci va à ZEROUROU Yazid, HANTALA Akli, MAZNI Boualem,
HADJ SAID Lamia et autres ami(e)s qui ont contribué, chacun à sa manière, à la construction de cette œuvre.

A Ma famille

A tous mes amis

Liste des tableaux

-**Tableau n°01:** Les différentes définitions de la convention ……62

-**Tableau n°02:** Les modèles de production de la firme…… 80

-**Tableau n° 03:** Les conventions du travail et mondes de production……. 83

-**Tableau n°04:** Les trois regards sur l'appropriation……109

-**Tableau n°05:** Les trois modèles de GRH d'après J. BRABET……..121

-**Tableau n°06:** Les paradigmes de recherches en sciences de gestion ……159

-**Tableau n°07:** Typologie d'études de cas……...165

-**Tableau n°08:** Evolution financière d'Electro-Industries. ……..224

Liste des Figures

-**Figure n°1:** Modèle d'un système de management de la qualité basé sur le processus…...184

-**Figure n°2:** Les causalités circulaires entre le référentiel qualité, les performances économiques et les performances sociales…….227

1- AFNOR : Association Française de Normalisation

2- C1: Compétence, premier modèle

3- C2: Compétence, deuxième modèle

4- CEI: Commission Eletcrotechnique Internationale

5- DIN/VDE: Deutches Institut Fur Normung/ Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik (Institut Allemand de Normalisation/ Société d'électrotechnique, d'électronique et d'informations techniques)

6- DRH : Direction ou directeur (ice) des ressources humaines

7- E.I: Electro- Industries

8- FRH: Fonction ressources humaines

9- GRH: Gestion des ressources humaines

10- ISO: International Standard Organisation/ Organisation Internationale de Standardisation

11- OSHAS: British Standard Health and Safety Assessments Series/ Système (standard britannique) de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

12- Q1: Qualification, premier modèle

13- Q2: Qualification, deuxième modèle

14- VS: Version

« …Les sciences de gestion reproduisent une logique de « pulvérisation des savoirs » par une division fonctionnelle entre stratégie, gestion des ressources humaines, marketing,… pour définir des projets de connaissances. Il ne s'agit pas de refuser la spécialisation. Au contraire, elle permet la progression des connaissances. Mais, les chercheurs doivent évaluer les résultats de leurs recherches avec les domaines génériques des sciences sociales. »

«…Le chercheur en sciences de gestion doit pouvoir évaluer l'entreprise et ne pas tomber dans le piège de la communication ou dans la célébration des pratiques de gestion. »

Frédéric WACHEUX, Méthodes Qualitatives et Recherches en Gestion
Edition Economica, 1996.

INTRODUCTION GENERALE

Les bouleversements multiples qu'avait connus le monde ces dernières années, particulièrement durant la dernière décade du 20 éme siècle, impulsés par la tentation de diffuser, à grande échelle, le nouvel esprit du capitalisme[1], ne restent pas sans conséquences et sans effets structurants sur l'économie, et par ricochet sur l'une de ses unités institutionnelles en l'occurrence les entreprises. Celles-ci, au-delà de leur rôle de création de richesses et de valeur ajoutée, se trouvent aujourd'hui au centre de plusieurs questionnements et débats multi –paradigmatiques et multi-disciplinaires traitant son fonctionnement et sa dynamique temporelle et spatiale.

Cet intérêt croissant pour cet agent économique vise manifestement la compréhension de sa dynamique en vue de rationaliser davantage son fonctionnement. Et nous en voulons pour preuve la pluralité de concepts, de techniques et d'outils de gestion: flexibilité, flexesécurité, plan social, benchmarkeing, veille stratégique, intelligence économique qualité totale, culture d'entreprise, coaching, communication interne, gestion des et par les compétences, réingéneering et économie de la standardisation (notamment les normes de qualité (ISO et AFNOR). Toutes ces innovations ont eu et ont un effet structurant sur la gestion de la firme, et particulièrement sur l'un des rapports fondant l'entreprise capitaliste, en l'occurrence le rapport salarial. Ce dernier, après avoir été remis en cause dans sa variante fordiste centrée sur les qualifications et sur un compromis social historiquement daté, s'est vu changer de type de centralité en l'occurrence les compétences; modifiant les conditions d'usage et de mobilisation de la force de travail dues à des nouvelles normes de production et de consommation.

Ce changement de mode de régulation du rapport salarial peut être lu par l'approche conventionnaliste des organisations, sous laquelle nous mettons notre recherche, comme un changement de convention d'effort, c'est à dire la modification des règles explicites et implicites de gestion, adoptée par les entreprises pour être en cohérence avec leur environnement. La convention, pour les tenants de l'approche conventionnaliste, est:
" *Une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes, en mettant une information sur les comportements identiques des individus"*[2].

[1] BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve, le nouvel esprit du capitalisme, Edition Gallimard, 1999.
[2] GOMEZ Pierre Yves, qualité et théorie des conventions, Edition Economica, 1994, page 103.

De cette définition, l'entreprise n'est plus ce que l'économie d'entreprise stipule c'est-à-dire un lieu de combinaison et d'allocation des ressources mais un espace dynamique de valorisation et de socialisation de ces mêmes ressources, notamment humaines.
En sus, cette configuration de l'entreprise se veut comme un construit humain et organisationnel façonné par des pratiques de différentes natures: sociales, économiques, culturelles, politiques et écologiques. Par voie de conséquence, la rationalité substantive, mise en relief par la théorie standard, se transforme en rationalité limitée au sens simonien du terme, voire mimétique, et l'autonomie des acteurs n'est pas totale mais relative car les comportements organisationnels et individuels sont encastrés[3], dans des structures multiples autrement dit façonnés par un ensemble de règles, tant explicites qu'implicites, plus ou moins communes à ces acteurs; un ensemble de règles cristallisé dans une convention d'effort alternative émise et diffusée par la nouvelle conjoncture économique.

Cette convention d'effort est un référant impératif et stabilisant du comportement collectif. Selon Georges Akerlof, son existence (l'existence de la convention d'effort) régit manifestement les relations de travail et de l'emploi, et si nous voulons la gestion des ressources humaines. Les politiques de cette dernière, formalisées dans une fonction, revêtent une extrême importance dans la stabilisation et l'adoption par les parties prenantes d'une organisation de ladite convention, qui sert à vrai dire de critère fort dans la rationalisation de leur comportement. En décortiquant et en s'inscrivant dans la thèse d'Akerlof, la fonction ressources humaines joue un rôle important dans ce travail de stabilisation et d'adoption, pour peu que l'élément humain, comme d'ailleurs l'organisation dans son entièreté, ne doive pas être analysé seulement *ontologiquement*[4] mais en prenant en compte sa dynamique relationnelle et conflictuelle; contrairement à l'approche instrumentale de la gestion des ressources humaines.

[3] GRANOVETTER Marc, le marché autrement: les réseaux dans l'économie, Edition Desclée Brouwer, 2000.
[4] Ontologie: branche de la philosophie qui étudie l'être en tant qu'être c'est-à-dire les propriétés générales de ce qui existe.

Rompre avec cette approche, long temps dominante et elle l'est encore, met au premier plan l'importance de l'élément humain et sa participation au bon fonctionnement des entreprises ainsi que sa socialisation. Les différentes théories comme les pratiques du management ont manifesté un intérêt croissant à ce dernier en lui accordant un rôle stratégique au sein des entreprises, dépassant de loin l'administration du personnel inspirée du management scientifique de Taylor (Organisation scientifique du travail) caractérisé par une parcellisation des taches, séparation de la conception et l'exécution (cols bleu et col blanc), chronométrage des opérations, système formel de contrôle, système de rémunération stimulant mais limité (au rendement),etc.

Le rôle stratégique de l'élément humain et la gestion des ressources humaines, en tant que fonction prépondérante et spécifique dans les entreprises, trouvent leurs origines dans l'instauration du système de Direction Par Objectifs (DPO) au début des années 1960 et la mise en place des cercles de qualités dans les années 1980 qui se caractérisent par une décentralisation des objectifs, délégation de responsabilités, promotion proportionnelle aux résultats, autonomie, reconnaissance, motivation, etc. Tout cela en vue de canaliser les stratégies des salariés-acteurs au service des objectifs de l'organisation.
L'émergence de la logique de compétence au début des années quatre vingt dix dans un contexte de globalisation des marchés, au nom de la concurrence et de l'exigence de la compétitivité, a manifestement confirmé l'importance des ressources humaines dans le développement et le maintien de l'avantage compétitif (compétences distinctives) des firmes, une thèse largement diffusée et relayée par les théories des ressources et des compétences.

Ce courant d'idées définit la compétence comme un ensemble de savoirs mis en action en vue de réaliser une performance. Cette logique tend, aujourd'hui, à reconfigurer et à durcir les relations d'emploi (exigences pour pourvoir à un poste par exemple) et l'élaboration minutieuse des politiques de gestion des ressources humaines dans ce contexte de changement afin que les entreprises soient flexibles (éviter l'irréversibilité des actions), réactives (répondre efficacement au changement de l'environnement) et proactives (anticiper les changements qui pourraient survenir), des caractéristiques qu'exigent tant l'environnement externe que interne.

Selon Philippe Zerifian[5], ce modèle introduit trois caractéristiques majeures représentant les mutations actuelles de l'organisation du travail, en l'occurrence : l'événement, la communication et le service. Par événement, il faut entendre les nouveaux phénomènes qui surviennent de manière imprévue et non programmée face auxquels le travailleur doit porter, tant bien que mal, des solutions à des problèmes qu'ils ont engendrés. La communication, qui fait partie intégrante du travail, a comme rôle de comprendre les problèmes et les contraintes des autres mais aussi comprendre soi-même et son action sur les autres, en vue de canaliser aussi bien l'apprentissage individuel que collectif. Enfin, le service est la nécessité d'être à l'écoute permanente des parties prenantes de l'organisation, internes et externes, pour mieux répondre à ses besoins ainsi que décrypter les situations inédites engendrées par l'évolution de l'environnement.

Force est de constater les différentes transformations du travail, la gestion des ressources humaines est soumise à différents paradigmes structurant l'élaboration de ses politiques. Ces paradigmes sont générés par les différentes articulations entre trois paramètres majeurs incarnés par : le contexte (externe et interne), le contenu des politiques de ressources humaines (recrutement, évaluation, rémunération, formation, etc.) et le processus c'est-à-dire les enjeux de pouvoir entre les différents acteurs de l'entreprise, la contrainte spatio-temporelle, etc. Cette approche dite « contextualiste » vient de rompre encore une fois avec le management scientifique objectivant, en amorçant une autre approche plus constructiviste, centrée sur le sujet et ses relations avec d'autres sujets dans le champ organisationnel où il est inséré

1- Problématique

L'Algérie, à l'instar des pays en voie de développement, n'échappe pas au phénomène de la mondialisation et de la compétitivité. Comment les entreprises algériennes affrontent-elles les nouveaux enjeux et défis de ce changement?

[5] ZERIFIAN Phillipe, Objectif compétence: pour une nouvelle logique, Edition Liaisons, 1999.

Un aperçu historique de l'évolution de l'économie algérienne, depuis quatre décennies, nous semble plus qu'indispensable d'être évoqué en vue de comprendre les difficultés des entreprises publiques d'aujourd'hui et les préoccupations socio-économiques des autorités en vue de comprendre l'évolution, la dynamique et la nature des conventions d'effort qui se sont succédées à travers le temps.

La période post-indépendance de l'Algérie s'est caractérisée par la recherche de l'indépendance économique du pays vis-à-vis de l'étranger ainsi que le plein emploi.
A cet effet, différentes réformes ont été amorcées centrées essentiellement sur le secteur public: autogestion des biens vacants industriels et agricoles[6], la charte d'Alger[7] consacrant l'adoption du régime socialiste considéré comme le moyen de résorption du chômage, l'industrie industrialisante en 1966[8] mise en avant par Belaid Abdessalem, alors ministre de l'industrie, nationalisation des hydrocarbures , l'intensification des complexes industriels, la gestion socialiste des entreprises décrétée en 1971[9] et les restructurations organiques des entreprises pour plus de flexibilité dans le début des années 1980. En 1986, un contre choc pétrolier avait sonné le glas du dirigisme étatique et avait contraint les algériens à baisser leur demande de consommation et l'Etat à baisser les investissements productifs obligeant les entreprises publiques à se prendre en charge, et cela avec la promulgation en 1988 d'une loi[10] portant sur l'autonomie de gestion de celles-ci. Par voie de conséquence, l'Etat s'était confiné dans un rôle de régulateur de l'activité économique; il était chargé de gérer les participations financières de l'Etat dans les entreprises publiques économiques et la privatisation de ces dernières, autorisée par la loi de 1995[11].

En dépit de toutes ces réformes d'ordre juridique, économique, politique et institutionnel, l'entreprise publique algérienne se trouve aujourd'hui « handicapée » et à la quête d'une voie de sortie de crise de gestion qui la caractérise. Cette crise de gestion réside dans son système managérial ayant du mal à s'adapter à la nouvelle conjoncture, et cela est du à maintes raisons: les injonctions de l'Etat dans la gestion, malgré la loi sur l'autonomie, une

[6] Le décret de mars 1963.
[7] Du 16-20 avril 1964.
[8] Recommandée par l'économiste français DE BERNIS.
[9] Ordonnance n°71-74 du 16/11/1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.
[10] Loi n°88-01 du 12/01/1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.
[11] Ordonnance n°95-25 du 25/09/1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.
Ordonnance n°95-22 du 26/08/1995 relative à la privatisation des entreprises publiques.

forte bureaucratisation, un schéma organisationnel standard sans tenir compte des spécificités internes de chaque entreprise et du secteur d'activité où elle exerce, manque de stratégie de développement clair, transfert technologique mal maîtrisée, équipements de production vétustes, production sans débouchés (produits de piètre qualité), absence de démarche marketing, etc. Relativement à la gestion des ressources humaines, notamment en matière d'encadrement et de qualification de la main d'œuvre, la situation des entreprises publiques n'est pas très reluisante. Les écarts existants entre les profils disponibles et les exigences des postes de travail sont énormes, d'où la nécessité d'élaborer une politique de formation touchant toutes les catégories socioprofessionnelles. Ce problème nécessite la révision d'un ensemble de paramètres organisationnels relatifs essentiellement à la division du travail ainsi que la coordination et la régulation des rapports sociaux pour que le développement de compétences individuelles et collectives soient assurés. En sus, l'autre facteur qui caractérise l'entreprise publique algérienne en termes de gestion des ressources humaines est la pléthore du personnel, résultante logique des recrutements massifs effectués lors de la gestion socialiste de ces entreprises, ce qui pousse aujourd'hui de nombreuses entreprises à encourager les départs volontaires par de « généreuses » indemnisations, mais cette décision risque de générer des effets non escomptés, car ce sont les éléments les plus méritants, ceux qui sont capables de se faire réemployer ailleurs, qui pourraient quitter leur emploi. Sans oublier la question des salaires et la dégradation du pouvoir d'achat des travailleurs qui se trouvent au centre de toutes les revendications syndicales.

Le paraphe de l'accord d'association[12] avec l'union européenne, qui prévoit l'entrée progressive (d'ici 2017) de l'Algérie dans la zone de libre échange euro-méditerranéenne, constitue une étape décisive dans la transition économique que veut effectuer l'Algérie vers l'économie de marché. Cette ouverture aurait des répercussions sûrement négatives si les entreprises algériennes campaient sur les mêmes modes de gestion. Les dirigeants des entreprises publiques sont conscients de la nécessité de passer d'un mode de gestion fondé sur des dispositifs bureaucratiques ou mécaniques à des modes de gestion basés sur des structures et des politiques de GRH[13] qui favorisent l'adaptabilité, les compétences, l'inventivité, l'intelligence et la motivation des membres de l'organisation pour être compétitifs et performants.

[12] Signé le 19/12/2001
[13] Gestion des ressources humaines

En dépit de ce constat non reluisant caractérisant les entreprises publiques algériennes, il n'en demeure pas moins que ces dernières aient procédé à des changements s'inscrivant dans cet effort, quoique insuffisant, d'adaptation à cette nouvelle conjoncture. Ces changements sont cristallisés dans des programmes de mise à niveau où de nouvelles normes de gestion sont mises en valeur, notamment celles relatives à la certification qualité ou au système management qualité (Norme ISO 9001-2000); un système adopté par pas mal d'entreprises dont "Electro-Industries", objet de notre étude de cas.

D'après Denis Benezech[14], cette norme peut être considérée comme une convention d'effort, évoquée plus haut, structurant les relations technologiques et industrielles, et par ricochet les comportements individuel et collectif. D'après toujours le même auteur, "*…il est possible d'assimiler la norme à une convention, celle-ci étant une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente des problèmes*"[15].

La mise en place de cette nouvelle norme de gestion suscite en nous différentes questions, qui sont les suivantes:

- Pourquoi les normes de gestion, véhiculées par des dispositifs de management de la qualité ISO 9001-2000, n'ont-elles pas modifié la morphologie des relations de travail et les politiques de la gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise publique algérienne Electro-Industries?

- Pourquoi les ressources humaines de la dite entreprise, pratiques, acteurs et fonction, n'ont elles pas contribué à la diffusion, à l'adoption et à l'appropriation de la nouvelle convention d'effort c'est-à-dire les nouvelles règles de gestion?

2- Hypothèses de travail

Le déficit théorique en termes de gestion des ressources humaines et du management dans les entreprises publiques algériennes nous sert de repères pour dégager des hypothèses ou des tentatives de réponses aux questions suscitées. Ce déficit empêche l'adoption et la

[14] BENEZECH Danièle, la norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles, revue d'économie industrielle, n°75, 1er trimestre 1996.
[15] *Idem*, page 28.

consolidation de la nouvelle convention d'effort, cristallisée dans le système de management qualité (ISO 9001-200), d'où les questions venant d'être posées, objet clair de notre recherche. En vue de répondre à ces dernières, nous mettons en avant trois hypothèses importantes constituant le fil conducteur du cadre conceptuel de notre travail, en l'occurrence:

H1: Toute relation de travail et toutes les politiques de gestion des ressources humaines ainsi que la coordination entre les acteurs visées par ces dernières supposent l'existence d'une convention d'effort les régissant ou les structurant;

H2: À défaut d'une convention d'effort cohérente, consistante et convaincante, le mode de régulation des relations de travail et des politiques de gestion des ressources humaines n'a pas évolué sensiblement au niveau de l'entreprise Electro-Industries;

H3: Du fait de non changement significatif du mode de régulation des relations de travail et des politiques de gestion des ressources humaines, la fonction ressources humaines ne constitue pas un dispositif matériel concret impulsant une dynamique appropriative forte de l'énoncé de la norme ISO 9001-2000.

3- Motivations et intérêts de la recherche

Notre travail se veut comme un moment de réflexion sur un ensemble d'idées dominantes dans le champ du management des organisations, aujourd'hui, mises en valeur par les consultants et les experts qui s'inscrivent dans une approche substantive et rationaliste. Loin d'épouser cette posture, notre travail va à contre courant de quelques nouvelles tendances managériales qui n'arrêtent pas de susciter un engouement tant dans le domaine de la formation professionnelle que dans les entreprises économiques.

De ces tendances, nous avons retenu celle relative au management de la qualité qui a fortement inspiré l'entreprise qui constitue notre étude de cas c'est-à-dire Electro-Industries de Freha (Wilaya de Tizi Ouzou).

Dans cette perspective, le premier intérêt de notre travail, qui fonde nos motivations pour l'accomplir, est de nature épistémologique qui vise à déconstruire quelques idées reçues et quelques faits stylisés que les substantivistes diffusent à grande échelle sans que leur contextulaisation soit évoquée. Trois idées sont assujetties à débats:

-La linéarité qui caractérisent la relation triadique suivante: certification-normalisation-performance économique et perfromance sociale;

-Le renouvellement systématique des pratiques de gestion, notamment celles relatives aux ressources humaines ;

-La maîtrise et l'appropriation de l'esprit et les exigences du dispositif de management de la qualité cristallisés dans la norme ISO 900-2000.

Le deuxième intérêt est de nature pratique interpellant les managers sur leurs actes de gérer et les outils de leur instrumentation. Ces derniers doivent être appréciés et approchés, pas seulement sous l'angle de leur puissance technique mais également sous l'angle de leur usage qui intègre leur subjectivité: la dimension politique, sociale, cognitive et culturelle.

4- Posture théorique et épistémologique

Notre grille de lecture théorique, mobilisée tout au long de notre travail et que nous avons d'autant plus évoquée *supra*, est manifestement le modèle conventionnaliste des organisations pour expliquer le comportement des individus, particulièrement les salariés dans une situation de gestion donnée et pour comprendre le processus de coordination et d'adhésion aux stratégies et aux objectifs des organisations. Le modèle en question est mis an avant dans la littérature managériale et organisationnelle par Pierre Yves Gomez. D'après ce dernier, l'entreprise devrait être considérée comme une convention, plus précisément comme une convention d'effort, c'est à dire " *un ensemble de critères, implicites ou explicites, auxquels un individu se réfère au moment de décider. Il s'agit donc d'un terme général pour désigner des*

codes, des habitudes, des coutumes et, de manière général, toute règle qui permet de mesurer une décision"[16], qui définit, gouverne et mesure l'effort des acteurs dans la réalisation d'un

objectif défini comme commun. Ce modèle et ses apports se veulent comme une réponse aux limites des différentes grilles de lecture mobilisées et utilisées antérieurement pour expliquer le comportement et les actions des individus dans un espace social donné.

De cela, deux paradigmes épistémologiques sont à mettre en avant. Il s'agit, à juste titre, de l'individualisme méthodologique et de l'holisme méthodologique. Le premier met en relief l'individu au centre de l'analyse. Ce dernier est envisagé comme un agent autonome, maximisateur de l'utilité et doté d'une rationalité parfaite ou illimitée. Ce paradigme trouve ses lacunes dans la survalorisation de l'opportunisme individualiste qui érode les solidarités internes, la sous-estimation de l'entreprenariat; l'activité de gouvernement de l'entreprise est réduite à l'organisation et au contrôle, et pas de prise en compte de la créativité et de la différenciation ainsi que l'incapacité de compréhension de sa dynamique comportementale.
Le deuxième paradigme, qui mobilise une grille de lecture diamétralement opposée à la première, se veut plus totalisant ou globalisant où le comportement d'un individu est régi par des lois ou structures objectives lui déniant toute marge de liberté. Manifestement, ce paradigme s'inscrit dans les structuralismes objectifs propres aux thèses Levistraussiennes ou marxistes.

Epistémologiquement, le modèle conventionnaliste des organisations veut rompre avec ce clivage en procédant à l'intégration des apports de chaque paradigme. Cette position se veut comme constructiviste et systémique. Elle est constructiviste car elle valorise l'ensemble des interactions entre les structures objectives (convention d'effort dans notre travail) et la subjectivité de l'individu; les réalités sociales, organisationnelles ou managériales ne se trouvent en dehors des individus, elles sont intériorisées par ces derniers c'est-à-dire elles exercent une certaine influence sur les individus mais leur réactualisation ou reproduction dépend des interprétations que les individus en font qui sont naturellement

[16] GOMEZ Pierre Yves, le gouvernement d'entreprise: modèles économiques et pratiques de gestion, Edition Inter Editions, Masson, 1996, page, 173.

différentes vu l'hétérogénéité de leur *habitus*[17] c'est à dire l'ensemble des dispositions socialement et historiquement situées, datées et structurées qui deviennent des dispositions structurantes de l'espace social où l'habitus est produit.
Elle est un système car elle rompt avec la vision fonctionnaliste et atomistique de la gestion en repensant les mécanismes de coordination de l'action individuelle et collective; elle met en avant l'articulation devant se faire entre les différents sous systèmes poursuivant des objectifs différents voir paradoxaux, d'où l'importance de la négociation et de consensus pour réaliser un certain équilibre.

Dans les limites de cette présente recherche, notre position s'inscrit dans une micro-économie généralisée au sens de Pierre Yves Gomez. La relation entre les structures (objet) et les êtres subjectifs (sujets-habitus) peut être transposée à la convention d'effort (ISO 9001-2000) qui devrait structurer les comportements et les pratiques de gestion des ressources humaines formalisées dans et par la fonction ressources humaines, qui est en parfaite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise, essayant de stabiliser et rendre la morphologie de ladite convention plus cohérente

5- Pole technique de la recherche

Pour vérifier les hypothèses, que nous avons émises ci-dessus, et dans le but de répondre aux questions posées préalablement, notre cadre opérationnel, ou étude de cas, cerne une entreprise publique algérienne du secteur industriel, en l'occurrence Electro-Industries. Cette entreprise, considérée comme un fleuron de l'industrie algérienne, est sise dans la wilaya de Tizi Ouzou, Commune de Fréha, à quelques encablures du chef lieu de la commune d'Azazga. Il est à noter qu'Electro-Industries se spécialise dans la fabrication de groupes électrogènes, de transformateurs et des moteurs se positionnant dans la branche d'activités électrotechniques. Electro-Industries, à l'instar des autres entreprises de la même branche ou

[17] BOURDIEU Pierre, le sens pratique, les Editions de minuit, Paris, 1980.

d'autres secteurs d'activité, est assujettie à des pressions concurrentielles sans précédent, ses dernières années, la poussant à enregistrer différentes contre-performances compromettant son avenir à un certain moment. Pour remédier à cette situation, différents changements et

restructurations de divers ordres (juridique, organisationnel, financier, etc.) ont été amorcés; cette entreprise se trouve aujourd'hui dans la liste des entreprises à privatiser pour rationaliser davantage son management. Dernier changement- restructuration en date est la mise en place d'un système de management de la qualité (ISO 9001-2000) en 2004, une nouvelle convention d'effort si nous suivons la grille de lecture conventionnaliste. D'après un responsable au niveau de l'unité transformateur, unité qui génère pratiquement 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise, « C*ette normalisation de la gestion est impérative et incountouranable aujourd'hui si nous voulons être au diapason de notre environnement et nos clients. Une normalisation que nous avons bien négocié même si des résistances ont été ressenties particulièrement durant les premières années ».*

Pour mieux appréhender cette dynamique organisationnelle, vérifier et répondre tant aux hypothèses qu'aux questions posées préalablement, nous avons opté pour une démarche méthodologique centrée, à la fois, sur une approche de type hypothético- déductive qui est définie par Jacques Igalens et Patrice Roussel comme: *"Une démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens et le type des relations supposées exister entre les concepts inclus dans le modèle"*[18], et sur des techniques de collecte d'information de type qualitatif centrée sur les axes suivants:

-Analyse documentaire: cours d'auditeur sur les exigences de la norme ISO 9001-2000 (*voir annexe n°01*), rapports, l'organigramme (*voir annexe n°02*), la loi sur les relations de travail, supports d'entretien des candidats recrutés (*voir annexe n°05*) et d'évaluation de la formation (*voir annexe n°04*), la fiche de qualification (*voir annexe n°03*) ainsi que quelques décisions: notes de service et autres notes d'information;

[18] *In* LYRAT-PETLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse, 2002, page 154.

-Des entretiens semi-directifs avec un échantillon d'acteurs de cette entreprise: la directrice des ressources humaines, la responsable de formation, le directeur de l'unité transformateur

et son assistant, le directeur du management de la qualité ainsi qu'un échantillon de salariés (*voir annexes n° 06 et 07*);

-Une enquête par questionnaire auprès des responsables que nous venons de citer (*voir annexe n°08*). Des questions portant sur la nature de leur travail en termes d'exigence et de qualification, les dispositifs d'incitation, les dispositifs de coordination et les mécanismes de contrôle.

Les données collectées par l'intermédiaire de toutes ces techniques sont traitées et analysées selon une méthode d'analyse de l'information qualitative, en l'occurrence : la méthode d'analyse de contenu. Cette méthode, qui est définie comme un ensemble de techniques qui vise à décrire systématiquement et qualitativement les contenus latents et manifestes des communications dans un but explicatif et interprétatif, a été introduite dans notre recherche pour répondre à une cohérence d'ordre théorique et épistémologique.

6- Structure du travail

Notre travail est scindé en deux parties majeures: un cadre conceptuel et un cadre opérationnel. Le premier cadre, dans le quel nous présenterons les fondements conceptuels et théoriques de la gestion des ressources et des relations de travail, s'articule autour de trois chapitres.

Le premier chapitre, dont le titre est *le système de travail et ses mutations*, traitera des systèmes de travail et leur évolution. Il s'agira d'apprécier et d'appréhender la dynamique des relations de travail et la gestion des ressources humaines, du modèle dominant représenté par le système taylorien-fordien et la théorie segmentationniste du marché interne du travail (*section1)* jusqu'aux reconfigurations actuelles centrées sur les règles de gestion par et des compétences (*section 3*), en passant par des explications et justifications de ces reconfigurations majeures intervenue au milieu des années soixante et accentuées au début des années quatre vingt dix *(section 2*).

Le chapitre deux, qui est intitulé *la grille de lecture conventionnaliste du changement de mode régulation des relations de travail,* est une résultante des apports du premier chapitre c'est-à-dire la reconfiguration des relations de travail, mise en valeur dans le chapitre 1,

comme un changement de convention d'effort dont le régulation est assurée par les compétences et leurs règles. L'approche conventionnaliste, nous la mettrons comme un modèle de référence explicatif de la structuration des relations de travail. Elle sera traitée sous le prisme épistémologique pour cerner sa position vis-à-vis du modèle libéral du gouvernement des entreprises tant critiqué théoriquement et empiriquement (*section1*), et sous le prisme théorique pour évaluer les différentes contributions des auteurs conventionnalistes pour situer notre travail dans ce champ (*section 2*) et donner une lecture conventionnaliste au changement de mode régulation des relations de travail relevé dans le premier chapitre (*section3*).

Le troisième chapitre, mis sous le titre *l'appropriation de la convention d'effort comme enjeu majeur de la gestion des ressources humaines,* traitera le rôle de la gestion des ressources humaines dans le processus de mise en place et de l'usage de nouvelles règles de gestion des compétences. Ce chapitre sera présenté sous l'angle de la dynamique appropriative qui s'impulse dès lors un outil de gestion ou une convention d'effort est proposé (*section 1*). Cette dynamique conditionne la gestion des ressources humaines sur le plan épistémologique (*section 2*) et sur le plan méthodologique c'est-à-dire le processus d'élaboration des politiques à mettre en œuvre (*section3*).

Dans le cadre opérationnel ou empirique de notre travail, nous opérationnaliserons les concepts relevés dans le cadre conceptuel notamment ceux relatifs au modèle conventionnaliste des organisations, exposé dans le chapitre deux du cadre conceptuel. Cette opérationnalisation se fera en trois temps, sous forme de chapitres.
Le premier chapitre mettra l'accent sur l'approche méthodologique de notre travail où nous exposerons un état des lieux sur la dimension organisationnelle et humaine au niveau de l'entreprise algérienne (*section 1*) ainsi que le champ d'observation de notre étude sur le plan spatial et temporel (*section 2*) sans oublier notre stratégie d'accès à ce champ pour mieux comprendre la dynamique interactionniste entre la nouvelle convention d'effort représentée par la norme ISO 9001-2000 et les pratiques de gestion des ressources humaines *(section3*).

Le deuxième chapitre, s'intitulant" la norme ISO comme convention d'effort au niveau de l'entreprise Electro-Industries, sera le premier moment de l'opérationnalisation des concepts, de la présentation et de la discussion des résultats. Il traitera de la norme et la morphologie

de cet outil de gestion et de rationalisation des pratiques mis en place en Mai 2004 à Electro-Industries (*section 1*), cette norme sera interprétée et lue sous le prisme conventionnaliste et soulignera les niveaux de structuration des relations de travail et la gestion des ressources humaines (*section2*) et enfin, ce deuxième chapitre abordera la conception faite par les responsables de l'entreprise de cette norme-convention (*section3*).

Le troisième chapitre où nous discuterons de la relation entre la convention de qualité (norme ISO 9001-2000) et la gestion des ressources humaines au niveau du cas, objet de notre travail. Cette relation qualifiée d'ambiguë sera analysée à la lumière de trois axes formalisés dans trois sections.
La première section mettra en valeur l'impact limité que la norme ISO 9001-2000 a exercé sur la morphologie de la fonction ressources: pratiques, acteurs et structure organisationnelle; un faible impact se traduisant par la faible dynamique appropriative de la norme en question. De ce fait, la non évolution de la morphologie de la fonction ressources humaines, la raison majeure de la faiblesse de la dynamique appropriative du référentiel qualité, sera synonyme de la faiblesse du dispositif matériel de la nouvelle convention c'est-à-dire les règles de diffusion et de transmission de l'esprit de la convention en termes d'exigences et les comportements à adopter sont poreuses (*section 2).* Une troisième section sera un moment de ressortir les facteurs grevant le processus d'appropriation de la norme ISO 9001-2000 et la convention d'effort qui la sous-tend, tout ouvrant des pistes de réflexion pour mieux penser et réguler les relations de travail et la gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise Electro-Industries.

LES FONDEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE LA RECHERCHE

En dépit de l'abondante littérature sur le déclassement du rapport salarial, un rapport considéré potentiellement par les auteurs régulationnistes comme forme institutionnelle dominante du développement et de la régulation des économies capitalistes, suite à la profonde remise en question du compromis fordiste dans les années soixante dix et quatre-vingt, remplacé, selon les mêmes auteurs, par deux autres formes institutionnelles, en l'occurrence les marchés financiers et la concurrence; nous considérons que le rapport salarial n'a pas perdu sa centralité dans le fonctionnement des entreprises. En revanche, c'est le type et la configuration de cette centralité autrement dit le mode de régulation du rapport salarial que nous interrogeons; centralité qui serait incarnée, dès lors, par la notion de compétence.

Ce changement paradigmatique de la conception des firmes et des processus de gestion est une résultante logique d'un mouvement intellectuel en rupture avec les épistémologies positivistes ou rationalistes, dominantes jusqu'aux années soixante dix, incarnées par le modèle instrumental en sciences de gestion et la théorie standard en sciences économiques. Parmi les théories s'inscrivant dans ce processus de rupture, nous pensons manifestement à la théorie des ressources et des compétences qui donne l'importance aux ressources difficilement inimitables; une des raisons possibles de l'avantage concurrentiel procuré particulièrement par un investissement dans les ressources humaines. En sus, la spécificité de cette théorie réside dans l'intérêt pour la recherche en gestion des ressources humaines, en mettant en avant la singularité des situations de chaque entreprise et le caractère nécessairement idiosyncrasique du lien entre les ressources humaines et la performance organisationnelle.

La matérialisation de ce cadre analytique se cristallise dans les démarches de compétences de diverses natures, et plus particulièrement dans des démarchés qualités telle que la norme ISO 9001-2000, objet de notre cadre opérationnel, qui ne restent pas sans effets structurants sur les dispositifs de gestion des ressources humaines: rémunération, évaluation, formation, recrutement, etc. Pour appréhender la pertinence de la logique de compétence en gestion des ressources humaines, il faudrait bien que nous la distinguions de la notion de qualification, pierre angulaire de la régulation classique des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, et résoudre deux question majeures suscitées par cette distinction:

la compétence est-elle attachée à l'organisation ou à l'individu? Les critères utilisés pour l'évaluer sont-ils scientifiques donc objectifs ou le résultat d'un compromis social?

Pour Erwan Oiry[19], la compétence peut être assimilée au « troisième modèle de qualification » caractérisé par une prise en compte de la qualification de l'individu et son savoir être, le caractère contextuel de la performance et le caractère évolutif des compétences; le modèle de la compétence est une évolution du modèle de la qualification. D'après le même auteur, "*…le discours actuellement dominant sur la compétence est très largement fondé sur la rupture. Il rejette radicalement la gestion par les qualifications et présente la gestion par les compétences comme une manière totalement nouvelle de gérer les individus dans les organisations. Ce discours conduit à des blocages dans les démarches compétences."*[20]

Cette nouvelle configuration des relations de travail et de la gestion des ressources humaines est annonciatrice d'une nouvelle convention d'effort, si nous tentons de reprendre la terminologie conventionnaliste qui est notre modèle théorique de référence. Cette dernière dotée d'un principe supérieur commun ou une dimension téléologique, la compétence, orientant les comportements des individus et des collectifs, qui à leur tour cherchent à l'adopter ou à la modifier. A cet effet, nous considérons que toute réussite d'une démarche compétence ou la mise en place d'un système de management centré sur la compétence et la qualité est conditionnée par l'appropriation ou l'institutionnalisation de ces dernières c'est-à-dire que les actes ou les pratiques (dispositif matériel de la convention) répondant aux exigences de celles-ci soient cohérents.

Pour mieux étayer ce que nous venons rapidement d'exposer, nous avons scindé ce cadre conceptuel en trois principaux chapitres:

Le premier chapitre intitulé *"Le système de travail et ses mutations"*. Ce chapitre interroge les nouveaux bouleversements qu'a connus le monde du travail après que le raisonnement "compétenciel" ait été introduit dans les processus de rationalisation managériale, et par voie de conséquence les dispositifs régissant l'usage et la reproduction de la force de travail, tout en revenant de manière descriptive et critique sur les dispositifs classiques de même usage et la même reproduction;

[19] OIRY Erwan, qualification et compétence: Deux sœurs jumelles, Revue française de gestion, vol 31, n°158, septembre/ Octobre, 2005, pp13-34.

[20] *Idem*, page 17.

Le deuxième chapitre, qui s'intitule *"Le changement du mode de régulation des relations de travail: une interprétation conventionnaliste"*, reprend justement notre modèle de référence, conventionnaliste, en retraçant ses points saillants ainsi que ses caractéristiques. Sans oublier bien évidemment de mentionner sa posture épistémologique et son rôle dans la régulation des actions collective et individuelle;

Le troisième chapitre, mis sous le titre "*L'appropriation de la convention d'effort comme enjeu majeur de la gestion des ressources humaines* ", est en relation directe avec le deuxième chapitre. Tout au long de ce chapitre, nous mettrons l'accent sur l'un des défis de la structuration des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, en l'occurrence l'appropriation de la convention d'effort, hypothèse de notre travail.
Cette appropriation ne se déroule pas linéairement, comme l'atteste le modèle instrumental de la GRH, mais en tenant compte de la diversité et de l'adversité des acteurs ou les ressources humaines comme c'est le cas dans le modèle de gestion des contradictions mis an avant pas Julienne Brabet[21].

[21] BRABET Julienne, Repenser la gestion des ressources humaines, Edition Economica, 1993.

PREMIER CHAPITRE

LE SYSTEME DU TRAVAIL ET SES MUTATIONS

Les stratégies de rationalisation de la gestion des entreprises, élaborées sous la coupe des nouvelles normes de production et de consommation, ont affecté considérablement la morphologie des relations de travail et d'emploi. Cette rationalisation, cristallisée notamment dans les démarches compétences, comme nous l'avons avancé précédemment, a remis en question les modèles standard et instrumental, ou le modèle dominant, des relations de travail considérées, jusque là, comme une simple transaction marchande ponctuelle dont le salaire constitue le mécanisme de coordination par excellence. Cette conception réductrice des relations de travail et d'emploi n'a pas résisté aux divers bouleversements ayant émaillé l'économie mondiale, notamment à partir des années soixante dix, fondements des stratégies citées plus haut, s'est vue « talonnée » par des courants hétérodoxes, particulièrement institutionnalistes, mettant la notion de règle, formelle et informelle, au centre du système du travail et des relations d'emploi d'où le renouvellement des conditions d'exploitation et de valorisation du travail et des travailleurs et des employés. Pour mieux cerner cette remise en question et les conceptions présentées par des courants alternatifs, nous avons scindé ce premier chapitre en trois sections majeures.

La première section sous le titre "Le modèle dominant de régulation des relations de travail" vise à présenter les différents dispositifs de gestion des ressources humaines avancés par deux modèles théoriques distincts. L'un a fondé la littérature managériale en s'imposant comme le plus efficace et efficience, il s'agit du modèle fordiste. L'autre, le plus récent, proposant un mécanisme d'allocation des ressources autre que le marché externe, il s'agit du marché interne du travail discuté par la théorie du marché interne ou segmentationniste.

La deuxième section, intitulée « Les facteurs de (re)- structuration des relations de travail », traite des transformations actuelles des relations de travail sous l'impulsion de divers facteurs déstabilisateurs de la pensée dominante dans le champ des relations de travail incarnée par le modèle cité dans la première section. Des facteurs annonciateurs d'une nouvelle configuration des relations de travail centrée sur un nouveau mode régulation.

La troisième section centre les débats sur le nouveau mode de régulation des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, en l'occurrence les compétences. Dans cette section, il sera discuté de l'alchimie de cette notion ainsi que les différents changements ayant été opérés au niveau du champ, objet de notre travail, tout en mettant en relief les tensions et déséquilibres qui pourraient en découler.

SECTION1: LE MODELE DOMINANT DE REGULATION DU SYSTEME DE TRAVAIL

Le contenu de la présente section interroge, dans une perspective historique, les conditions d'usage, juridiques et institutionnelles, régissant le travail ainsi que la reproduction de l'existence des travailleurs sous le capitalisme. Cette dernière idée, sous un éclairage régulationniste, est la définition typique du rapport salarial ou du système de travail, selon Alain Touraine[22]. Le rapport salarial est une forme institutionnelle et un rapport social central dans la régulation de l'économie capitaliste, précisément dans sa variante monopoliste pouvant être située historiquement entre la crise de 1929 et la fin des trente glorieuses. Durant cette période, voire jusqu'aux années quatre vingt, le modèle dominant de régulation des systèmes de travail se trouvait façonné par deux paradigmes fortement institutionnalisés, en l'occurrence le fordisme et la théorie du marché interne ou la théorie segmentationiste. Celle-ci a largement puisé ses idées saillantes et ses thèses dans le patrimoine intellectuel de l'école des institutions américaine, soit classique ou nouvelle.

Pour comprendre la morphologie du système en question, nous avons voulu dérouler le contenu de la présente section en s'articulant sur trois axes importants:

-Le modèle interprétatif fordiste lu par les régulationnistes;

-Le modèle interprétatif segmentationniste;

-Les points de convergences de ces deux modèles.

[22] *In* JACOT Jaques Henri, les transformations du travail vu par un économiste: régulation, conventions et institutions, revue de sociologie du travail, N° HS/94.

I- LE MODELE INTERPRETATIF FORDISTE LU PAR LES REGULATIONNISTES

L'école de la régulation s'inscrit dans la droite ligne des théories hétérodoxes ayant rompu avec les fondements dogmatiques de la théorie libérale standard. Selon les auteurs de cette école[23], le rapport salarial ne se réduit pas à une relation marchande définie par le salaire, mais plutôt constitué de l'ensemble des conditions qui régit l'usage et la reproduction de la force de travail, de la hiérarchisation des qualifications, de la mobilité de la force de travail ou encore de la formation et de l'utilisation du revenu salarial.

1- La question des régulationnistes:

Dans une perspective macro-économique, les auteurs régulationnistes posent la question de la cohérence et de la codification des autres rapports sociaux, à côté du rapport salarial, qui forment un système économique et assurant l'équilibre et la régularité du fonctionnement économique, dans une période donnée. Les rapports sociaux en question sont:
-Le rapport marchand c'est-à-dire les biens produits nécessitant d'être validés et valorisés par une institution appelé" marché" sous des contraintes monétaires;
-Les rapports entre les entreprises c'est-à-dire la concurrence s'établissant entre les entreprises appartenant à la même branche d'activités;
-Les rapports entre les Etats-nations: c'est l'ensemble des modalités d'adhésion au régime international;
-L'Etat: c'est le lieu d'institutionnalisation et de codification des principaux rapports sociaux.
L'importance de chaque rapport et la cohérence entre ces rapports ne sont pas figés autrement dit la configuration du système économique formé par ces divers rapports est évolutive; elle dépend du type ou du mode de régulation de celui-ci. Les régulationnistes en distinguent trois. Il s'agit de:
-La régulation à l'ancienne: les pratiques économiques sont encastrées dans des structures sociales, morales, voire religieuses pesantes; la communication informelle, le charisme et l'autorité traditionnelle sont prégnantes;

[23] Notamment BOYER Robert, AGLIETTA Michel, LIPIETZ Alain et CORIAT Benjamin.

-La régulation concurrentielle: le marché est l'espace de valorisation et d'équilibrage du système économique du fait de sa capacité d'autorégulation prononcée (les confrontations permanentes de l'offre et de la demande);
-La régulation monopoliste ou fordiste: celle-ci se cristallise dans diverses formes structurelles des rapports socioprofessionnels tels que la négociation collective et la rigidité à la baisse des salaires assurant à l'avance la vente des marchandises et de la force de travail. C'est sous cette forme de régulation que le fordisme a assuré sa domination et sous laquelle le compromis socio-politique entre syndicats-Etat- entreprises s'est vu consolider.

2- Principes et portée du paradigme fordien du rapport salarial:

Pour mieux comprendre la configuration du rapport salarial fordiste, la théorie de la régulation insiste sur la nécessité de prendre en considération deux dimensions importantes. Il s'agit de:
-La dimension organisationnelle: elle nous renvoie à la nature de la division du travail et les mécanismes d'intégration et de coordination entre les activités et les travailleurs;
-La dimension institutionnelle: cet aspect traite des contraintes socio-historique ayant été à l'origine d'un compromis social et d'une éventuelle légitimation des décisions dans une entité politique ainsi que la manière avec laquelle les conflits d'intérêts sont résolvés et celle avec la quelle les diverses représentations sociales des parties prenantes sont ajustées.
En sus, il s'agit de prendre acte des règles du jeu codifiées dans un contrat de travail.
En transposant ces deux dimensions au fordisme, nous pouvons faire ressortir les piliers de ce dernier.

2-1:Une division approfondie du travail ou une parcellisation poussée du travail:

Le fordisme s'inscrit dans la droite ligne de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Cette dernière, sous la coupe de Frederick Winslow Taylor est conçue pour mettre en application la rationalisation du travail jusque là grevé par deux problèmes majeurs, en l'occurrence: les flâneries naturelle et systématique des ouvriers et le manque de définition objective de la durée du travail et des salaires; causes majeures de la non coopération entre les employeurs et les travailleurs. Pour lutter contre ces deux problèmes, l'OST ou le taylorisme, qui était défini par Michel Aglietta comme" *Un ensemble de rapports de production internes au procès de travail qui tendent à accélérer la cadence des cycles des gestes sur les postes de*

travail et à déterminer la porosité de la journée de travail."[24], s'était appuyé sur les principes suivants:

-Séparation stricte entre le travail de conception, concentré dans les bureaux de planification et d'organisation, comme les nommait Taylor, et le travail d'exécution fait par les travailleurs;

-Standardisation des produits, quantitativement et qualitativement, ainsi que les outils de production;

-Etude scientifique du processus de production en vue de ressortir les gestes productifs C'est-à-dire contribuant directement à la réalisation du produit, et éliminer tous les gestes qui ne le sont pas;

- Chronométrage ou mesure du temps de chaque geste productif;

-Mise en place d'un système de salaire incitatif et concurrentiel basé sur le rendement.

Henry Ford, dans le même esprit, approfondissait davantage cette organisation du travail par l'entremise de la chaîne de production c'est-à-dire un système articulé de machines-outils. L'introduction de cette innovation technologique provoquait une modification de la morphologie de l'OST. D'abord, cette chaîne avait accentué la lutte contre les gestes improductifs en épargnant du temps de manutention des pièces produites, systématiquement standardisées, entre un ouvrier et un autre via un tapis roulant ou un chariot téléguidé. Ensuite, l'avènement d'un nouveau dispositif de contrôle des ouvriers non qualifiés. Autrefois, dans l'OST, le contremaître contrôlait le rythme de travail en se servant des temps alloués à chaque tâche. Désormais, c'est la chaîne fordienne qui le fait en transformant les temps alloués en temps imposés.

2-2: Usage du revenu et modification des normes de consommation:

Ce point, qui aborde un flanc de la dimension institutionnelle du rapport salarial, avait été différemment appréhendé par les deux ingénieurs, Taylor et Ford. Le premier, en dépit de la mise en place d'un système de salaire incitatif, n'avait pas opté pour la recherche d'une politique de rémunération visant l'implication et la motivation des ouvriers, mais, pour un objectif de pure politique; il visait à contourner le tarif syndical et les caisses d'entraide et de secours gérées par les syndicats. Contrairement à cette conception, le deuxième auteur, Ford,

[24] *In* La théorie de la régulation et rapport salarial, Cahiers du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISIS), *op cit*, page 23 et suiv.

voulait entraîner ses ouvriers à acheter ce qui était produit par ces derniers particulièrement à travers l'augmentation des salaires journaliers d'où la citation *five dollars day* (cinq dollars par jour[25]). En plus de cette augmentation salariale, Ford procédait à un certain encadrement disciplinaire de ses ouvriers à l'intérieur comme à l'extérieur de son entreprise en instaurant quelques mesures drastiques telle que: la bonne moralité, proscription des jeux du hasard, proscription de l'alcool, du tabac, etc. Cet ensemble de mesures disciplinaires modifiait considérablement le mode de vie des ouvriers ainsi que celui de leur famille, en assurant la régularité et un rendement optimal au travail.

2-3: La régulation monopoliste: fondement du rapport salarial fordiste:

Le changement majeur observé entre les années trente et les années après guerre est incarné par l'accès de la classe ouvrière à la consommation des biens produits sous le mode de production capitaliste. Nous étions passés d'une accumulation intensive sans consommation de masse à une accumulation intensive centrée sur la consommation de masse. Cette dernière articulée à une production de masse n'aurait pas existé sans une situation de reproduction élargie c'est-à-dire avec le concours de deux pôles institutionnels importants: l'Etat et les négociations collectives. Deux pôles étant imbriqués indissociablement l'un dans l'autre.

-Les conventions collectives visent à assurer une régularité de versement du salaire, garantie de la sécurité de l'emploi et l'évolution des salaires en fonction du coût de la vie (indexation des salaires) et des gains de productivité, en contrepartie de l'acceptation de l'autorité du patron et la gestion de l'organisation du travail par ce dernier;

-L'Etat a fortement contribué à la mise en France par exemple à la reproduction des nouvelles normes de consommation. Cette contribution s'est cristallisée dans:

-L'influence de l'Etat sur l'évolution du salaire, soit directement en fixant un salaire minimum, soit indirectement en obligeant les capitalistes et les ouvriers à négocier périodiquement les salaires;

-Les politiques de redistribution du revenu et de couverture sociale;

-La promulgation de différentes législations sociales (allocation chômage, formation, etc.);

-Le développement des services publics.

[25]Sur ce point, l'interprétation diffère d'un auteur à un auteur. Il y a des auteurs qui annoncent que FORD avait plafonné le salarié à 5 dollars, il y en a d'autres qui disent que le salaire journalier avait été augmenté de 5 dollars.

Comme nous le venions de le constater, l'institutionnalisation du rapport salarial ne s'est pas faite sans l'Etat-Providence. Ce dernier largement diffusé dans les années trente et les années d'après guerre par John Maynard Keynes avec le courant institutionnaliste américain en économie sous la conduite de quelques économistes notamment: Thorstein Veblen et John Commons dont l'influence s'est faite ressentir au niveau d'un courant traitant des relations de travail qui est la théorie de segmentation du travail, objet du point suivant.

II- MODELE INTERPRETATIF SEGMENTATIONNISTE

Appelé également la théorie du marché interne du travail, ce modèle fait partie des théories ayant, à partir des années 1970, récusé tout ou une partie de l'axiomatique libéral du gouvernement des entreprises, en mettant l'accent sur les institutions dans l'approche de la réalité et de l'évolution économique. Pour rappel, une institution est considérée comme un ensemble de relations sociales stabilisées provenant du passé persistant dans le présent et orientant l'avenir. Les institutions à prendre en considération sont identifiées comme étant aussi bien informelles (représentations sociales collectives, routines, etc.) que formelles (organisation économique, politique ou juridique, etc.). En sus, le rôle ultime des institutions est d'assurer la construction d'un ordre social dans un contexte structurel d'incertitude et de rapports de force grâce à l'homogénéisation des représentations, à l'évolution sociale des comportements et à la régulation des conflits d'intérêts.

1- Approche institutionnelle du champ économique:

John Commons**,** dans sa tentative d'appréhender l'ensemble des activités constituant le champ économique sous le prisme de l'institutionnalisme, a fait ressortir trois types de transactions[26]:

-Transactions d'échange (Bergaining transactions): ce type de transaction a pour objet central l'étude de la circulation de la richesse produite;

-Transactions de direction (Managing transactions): elle concerne le processus de production de richesses et l'usage de celles-ci efficacement et de manière efficiente;

[26] JACOT Jaques Henri, les transformations du travail vu par un économiste: régulation, conventions et institutions, *op cit*.

-Transactions de répartition (Rationing transactions): ce troisième type recèle un enjeu politique majeur en l'occurrence le partage des bénéfices et la socialisation des pertes, issues de la création des richesses, entre les membres d'une même entreprise; il suppose l'existence d'une lutte pour le pouvoir. Le même auteur a transposé ces trois types de transactions dans le champ des relations de travail, point de départ de sa recherche des principes d'une économie institutionnelle. Ces trois transactions cernent les niveaux suivants:

-Transactions d'échange: elles concernent le contrat individuel (l'embauche) comme fondement juridique des transactions de direction et comme supports institutionnels de la relation marchande entre l'employeur et l'employé;

-Transactions de direction: au niveau de l'action collective organisée, la production suit une démarche processuelle fondée dur la mobilisation des bonnes volontés. Le travail est appréhendé en termes de "pouvoirs productifs" de trois types: manuel, mental et managérial.

-Transactions de répartition: constituées de rapports entre le travail"organisé" et le" business organisé" dans le cadre d'une négociation collective intervenant dans différents niveaux de l'organisation, et portent sur la mobilisation, la production et l'allocation des ressources. Ces transactions supposent le développement de la législation sociale et du droit de travail c'est-à-dire la substitution des droits collectifs à des droits individuels.

2- De la notion du marché interne du travail:

Cette notion a pris son envol dans les années d'après guerre. Elle est relayée par un mouvement institutionnaliste d'une autre génération notamment dans le champ de l'économie du travail sous la houlette de John Thomas Dunlop. Ce dernier a émis un ensemble de critiques à l'encontre de l'approche libérale du gouvernement des entreprises, que nous pouvons résumer dans les points suivants:

-Une négociation des contrats de travail au jour le jour; extrême précarisation de la vie professionnelle;

-Un mouvement de syndicalisation atrophié et absence d'une régulation juridique des relations de travail;

-Les salaires sont fixés proportionnellement au travail effectué (selon la productivité marginale du travailleur); absence d'un salaire indirect;

Ces critiques ont débouché sur une opposition capitale étant à l'origine de la théorie de la segmentation[27] qui met le point sur l'existence des marchés internes du travail en concurrence aux marchés externes.

2-1: La définition du marché interne du travail:

Selon les tenants de la théorie segmentationniste du travail, ce type de marché peut être défini comme un ensemble de mécanismes d'allocation de la main d'œuvre interne aux entreprises, qui définissent l'ensemble des postes, des affectations, des rémunérations ainsi que les règles encadrant les divers mouvements de travailleurs au sein d'une entreprise. C'est un espace de mobilité que nous pouvons observer surtout dans les entreprises de grande taille.

2-2: Les caractéristiques du marché interne travail:

Comprendre le fonctionnement du marché interne du travail nécessite à ce que l'accent soit mis sur les caractéristiques suivantes:

-Le marché interne du travail est un espace administré via des décisions unilatérales, hiérarchiques et gestionnaires et non des transactions marchandes;

-Ce marché ne s'ajuste pas seulement par les salaires; les salariés deviennent une composante de la grille des positions possibles au sein de l'entreprise;

-Le niveau des salaires s'établit par référence à la cohérence des hiérarchies des postes de travail. Ils ne peuvent varier suivant les fluctuations de la productivité marginale individuelle;

-Ce type de marché établit une frontière entre les travailleurs appartenant aux entreprises et la concurrence exercée par ceux qui sont restés à l'extérieur, marché externe du travail.

2-3: Le marché interne du travail, un marché segmenté:

Le marché interne implique des mouvements d'entrée et de sortie des travailleurs. Si les sorties se manifestent à tous les niveaux, les entrées ne se traduisent pas à tous les niveaux; certains postes sont totalement à l'abri d'éventuels arrivés extérieurs. D'autres peuvent être atteints soit de l'extérieur ou de l'intérieur, et d'autres sont réservés aux recrutements externes. Ces postes sont qualifiés de" Ports of entry", les points d'entrée du système. La théorie segmentationniste (ou du dualisme) met en avant deux types de marché interne: un marché

[27]L'ouvrage fondateur de cette théorie est: Internal Labor Markets and Manpower Analysis (1971) de DOERINGER P et PIORE M.

primaire et marché secondaire. Le premier est caractérisé par un fonctionnement spécifique dominé par les firmes entretenant des pratiques d'attachement durable à leurs salariés. Le deuxième est confronté à un ajustement permanent entre l'offre et la demande, ce qui génère une certaine précarisation de la vie professionnelle des travailleurs qui s'y trouvent.
Ces deux types de marché ne répondent pas aux mêmes emplois. La stratification de ces derniers se fait selon cinq paramètres: Le niveau de salaires, le niveau de garantie des carrières, le niveau de qualification, les perspectives de promotions et la qualité des conditions de travail.

En sus, ils (ces deux marchés) ne concernent pas les mêmes travailleurs et ne recèlent pas les mêmes mécanismes de fonctionnement. A ce niveau, la stratification des travailleurs se fait en suivant quatre paramètres importants: l'ancienneté sur le marché du travail interne, le niveau moyen de formation, le taux de syndicalisation et la stabilité des comportements et des aspirations. Dans ce cas de figure, une main d'œuvre ancienne et syndiquée bénéficie d'une bonne intégration sur des marchés primaires, d'une perspective de promotion et des salaires élevés.

III- LES POINTS DE CONVERGENCE DES DEUX MODELES DE RELATION DE TRAVAIL: FORDISTE ET SEGMENTATIONNISTE

Force est d'analyser les deux modèles de régulation des relations de travail venant d'être exposées, trois points de confluence ou de convergence peuvent être ressortis:

1- La division du travail, qui est une caractéristique fondamentale de toute tentative de structuration d'une organisation, est la première à expliquer la convergence entre le modèle fordiste et segmentationniste. Ces deux modèles ont mis en avant un processus de surqualification- déqualification des travailleurs accentuant les "frontières" entre les échelons hiérarchiques. Pour le courant segmentationniste, cette division du travail s'est cristallisée dans deux types de marché: le marché inférieur (secondaire) caractérisé par une main d'œuvre effectuant des tâches répétitives, et dont les possibilités de carrière sont relativement limitées. Ce segment dans le modèle fordiste est à rapprocher de la catégorie des exécutants. Le deuxième est celui étant appelé" le marché supérieur (primaire)". Il se compose d'individus

plus qualifiés davantage polyvalents et aux perspectives de carrière plus attractives. Il est assimilé aux concepteurs dans l'entreprise fordiste.

2- La notion de marché interne renvoie essentiellement à des pratiques de gestion internes à la firme. Il recouvre une dimension institutionnelle pour légitimer ces dernières. Pour ce faire, les relations de travail doivent être encadrées en vue de ne pas être affectées par d'éventuels risques. Cet encadrement peut être assuré par des conventions collectives mettant un terme à la dichotomie capital- travail. Cet aspect est un élément très caractérisant dans le rapport salarial fordiste. Dans ce modèle, la légitimation du rythme de travail est faite par le partage des gains de productivité entre les capitalistes et les travailleurs.

3- Le troisième et le dernier point de convergence, qui découle directement du deuxième point, est la contractualisation longue de la relation salariale. Cette contractualisation est une association systématique d'un poste à un emploi à durée indéterminée loin de toute précarisation, mais au contraire favorisant une certaine stabilité dans le temps.

Conclusion de la section

Le changement du régime d'accumulation, depuis trois décennies, a remis en cause le compromis fordiste du rapport salarial. La déstabilisation générée par ce changement est due, selon les régulationnistes, à l'épuisement des normes de production et de consommation qui sont historiquement datées. Cet état de fait diffuse aujourd'hui un autre type de configuration façonnée par divers facteurs multiples, objet de la section suivante, qui ne reste pas sans conséquences sur les conditions d’exploitation et de mobilisation de la force de travail. Autrement dit, la nouvelle configuration productive due à divers paramètres ou facteurs impose tant aux chercheurs qu’aux praticiens une autre conception des relations de travail et d’emploi pour mieux préserver l’équilibre socio-économique de cette unité institutionnelle qui est l’entreprise.

SECTION 2: LES FACTEURS ACCELERATEURS DE L'EPUISEMENT DU MODELE DOMINANT DES RELATIONS DE TRAVAIL

La dynamique de restructuration organisationnelle bouleversant les relations de travail dans leur forme archétypale n'est pas impulsée *ex nihlo* mais suite à l'introduction de nouveaux objets ou paramètres dans le fonctionnement organisationnel des entreprises. Ces objets sont de diverses natures: technologique, sociale, politique, managériale, etc., esquissant une nouvelle convention d'effort déterminant de nouveaux comportements tant individuel qu'organisationnel ainsi que des méthodes et outils de gestion inédits.

Tout au long de cette section, nous essayons de cerner et de comprendre la dynamique suscitée, sans oublier de mettre en relief les mutations du contenu du travail ainsi que la configuration du ou des modèles alternatifs de relations de travail en faisant ressortir les points de ruptures avec le modèle dominant.
Pour étayer ces idées, cette présente section se déroulera en trois temps:
-Dans un premier temps, nous reviendrons sur les fondamentaux ou la quintessence du modèle classique des relations de travail en mobilisant la grille de lecture avancée par Philipe Zerifian[28] (2005);

[28] Objectif compétences: Pour une nouvelle logique, *op cit*.

-Ensuite, nous nous intéresserons aux divers facteurs ayant contribué à la remise en question du modèle dominant;

-En fin, nous dégagerons, toujours dans l'esprit de Philipe Zerifian, les mutions actuelles du contenu du travail tout en mettant en exergue les points de rupture véhiculés par cette nouvelle configuration.

I- RETOUR SUR LES FONDAMENTAUX DU MODELE DOMINANT DES RELATIONS DE TRAVAIL:

La trame de fond du modèle dominant, du moins dans sa variante fordiste, à été largement conçue par les fondateurs de l'économie politique en 18ème siècle, et les premiers ingénieurs modernes du début du 20ème siècle.

Trois piliers nodaux sont à signaler dans ce paragraphe, objets de critique des modèles jugés innovateurs. Les piliers en question sont :

1: Séparation stricte entre le travail et les travailleurs:

Cette caractéristique peut être considérée comme une innovation extrêmement radicale que le capitalisme industriel a expérimentée à grande échelle. Cette caractéristique est l'émanation d'une logique positiviste, voire physicaliste[29] dirions nous, poussant à réifier le travail et à aliéner les travailleurs de tout processus de définition des tâches ou de détermination du contenu du travail. Sur ce point, nous en voulons pour preuve la séparation stricte entre les tâches de conception et les tâches d'exécution. Dans cette optique, le travail peut être défini comme: "*Un ensemble d'opérations élémentaires de transformation de la matière, que l'on peut objectiver, décrire, analyser, rationaliser, organiser et imposer dans les ateliers*"[30]. Force est de lire et d'analyser cette définition, nous pourrions ressortir le profil dont un travailleur doit se doter pour qu'il soit productif:

-Le travailleur est réduit à la manifestation de quelques gestes de son corps ainsi que son endurance;

-Le travailleur est une somme de capacités échangées et échangeables sur le marché du travail mobilisées pour réaliser un ensemble d'opérations;

-Le travailleur est un simple " porteur de capacités"; une simple force de travail si nous reprenons la terminologie marxienne;

[29]Physicalisme est une théorie qui affirme que le langage de la physique peut constituer un langage universel convenant à toutes les sciences, Dictionnaire Larousse, 2008.

[30]ZERIFIAN Philippe, Productivité, logique de service et mutations du travail, Revue française de gestion, numéro spécial, n°126- Novembre- Décembre 1999, page106-116.

-Le poste de travail comme lieu unique de transmission de la dextérité manuelle du travailleur autrement dit le travailleur est appelé à répondre aux exigences du poste tout en étant dépourvue de cette capacité de modifier son contenu.

2: Le débit comme critère central de productivité:

La productivité est le rapport entre le ou les résultats finaux et les ressources mobilisées à cet effet. Dans la logique du modèle dominant des relations représenté par le système taylorien-fordien, la productivité est évaluée par l'intermédiaire d'un critère objectif, mesurable, en l'occurrence le débit c'est-à-dire la vitesse avec la quelle le travail doit être exécuté par le travailleur.
Dans cette économie de débit, l'accélération de la vitesse de réalisation des opérations débouche sur une augmentation nette de l'expérience du travailleur (routines de travail), son habilité, son acceptation de la cadence de travail ainsi que la maîtrise des outils de production sont des caractéristiques lui assurant cette accélération.

3: Immobilisation spatio-temporelle des travailleurs:

Comme nous l'avons mentionnée, en filigrane, au niveau de la première caractéristique, le poste de travail reste le lieu où s'organise la co-présence du travailleur et du travail, ce qui nous fait dire que la mobilité du premier est inconcevable et la modification du deuxième est une chose contre objective. L'immobilité du travailleur dans l'espace organisationnelle permet aux ingénieurs contremaîtres de mieux contrôler et le comportement de ce dernier et le débit avec lequel les opérations de production sont exécutées.

L'immobilisation dans le temps insinue que le travailleur est tenu de respecter le temps imparti à chacune de ses tâches. Un temps calculable et contrôlable qui s'éloigne naturellement de la variété des saisons, du climat, des circonstances sociales et personnelles qui émaillent le travail des paysans. Le contester s'avère comme une position ou une attitude non objective menaçant l'équilibre du système de production vu l'arsenal physicaliste puissant mobilisé dans sa détermination. En sus, il s'agit pour les ingénieurs contremaîtres d'organiser la co-présence des travailleurs c'est-à-dire respecter à la fois les deux types d'immobilisations citées- ci-dessus pour que l'économie de débit soit légion et augmenter la productivité.
Cette co-présence est reçue par les travailleurs, notamment les paysans reconvertis en travailleurs, comme une violence symbolique obstruant tout processus d'appropriation d'outils

de gestion génératrice de beaucoup de résistance et de nouvelles identités sociales et professionnelle que ces travailleurs ne sont pas disposés à adopter.

II- LES FACTEURS DE (RE)- STRUCTURATION DES RELATIONS DE TRAVAIL

Dans ce présent passage, nous prenons acte des éléments ayant provoqué la porosité du noyau dure du modèle industriel (dominant) des relations de travail exposé dans le point précédent. Il s'agit de mettre en valeur les divers déterminants des nouvelles configurations du rapport salarial, sources de renouvellement des politiques de gestion des ressources humaines.
Des déterminants qu'Illgen et Pulakos[31] ont réduits à sept:

1-Interaction dialogique entre le travail et la technologie:

Ce point est allusif au poids pesant des nouvelles technologies de production, notamment celles afférentes à l'information et à la communication. Cette articulation entre le travail et la technologie est consubstantielle aux théories systémiques des organisations, particulièrement l'école sociotechnique qui est l'apanage de l'institut technologique de Londres (Tavistok Institute). Cette école contredit les thèses des classiques du management qui mettent l'accent sur la neutralité de la technologique, sinon son caractère subversif. Certes, la technologie est un instrument visant la rationalisation accrue des systèmes de production pour plus de flexibilité, *lean production*, mais elle pose en soit la question de sa propre manipulation et appropriation par les travailleurs. Une question qui ne peut être résolue sans reconfiguration des politiques de gestion des ressources humaines ou du système social de l'entreprise, telle que: la formation, la communication, l'accompagnement collectif ou individuel, etc., pour une mobilisation et une socialisation de ces mêmes travailleurs.

2-Emergence de nouvelles catégories de travailleurs:

La nécessité de rendre flexibles les systèmes productifs, et par extension les systèmes de gestion, a repositionné les travailleurs dans le champ organisationnel, et de fait a remis en question le mythique acteur représentatif. Ce repositionnement au nom de la flexibilité trouve sa concrétisation dans la nature du contrat de travail. Des contrats de travail ou statuts multiformes allant des contrats à durée indéterminée jusqu'à leur forme les plus précaires: Contrats à durée déterminée, intérmidiaires, vacanciers, etc. Nous tenons à signaler que la

[31] *In* THEVENOT Maurice, le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines, revue française de gestion, numéro spécial, n°126- Novembre- Décembre 1999, page 5-11.

diversité de ces contrats de travail exerce un impact considérable sur les prises de position des travailleurs qui ne sont pas tout le temps homogènes; une hétérogénéité risquant de porter atteinte à la cohésion de toute organisation, ce qui rend difficile l'assimilation, l'adoption ou l'appropriation de ces nouvelles conventions d'effort par toutes les catégories des ressources humaines.

3-Prégnance de l'apprentissage continu:

Conséquemment aux évolutions technologiques et aux nouveaux ordres managériaux qu'imposent la mondialisation et la globalisation, les techniques de production et de gestion acquises jusque-là se trouvent remises en question et les conditions de mise en action de ces dernières sont condamnées à la disparition. Dans cette optique, un effort d'adaptation est plus que nécessaire; il s'agit d'enregistrer une rupture avec les expériences passées et les qualifications de départ.

4- La mise sous tension des travailleurs par les consommateurs:

Cette tension est représentée métaphoriquement par la présence fantomatique du consommateur sur les lieux de travail. Le travail s'inscrit dans une perspective marketing où les clients et les consommateurs sont la raison d'être des entreprises et sources de valorisation et de validation de tous les produits de celles-ci. Une valorisation faite par la combinaison de plusieurs facteurs: prix, qualité, services, entre autres. Un enjeu majeur se dégage de cette situation, en l'occurrence l'entretien relationnel entreprise- client basé sur la confiance dont les sources est la qualité approuvée des produits de cette dernière. Une confiance qui peut être gagée et normée dans les démarches qualités qui inspirent actuellement les entreprises, et qui sont les normes ISO 9001-2000, objet de notre étude empirique.

5- Des fonctions de leadership et de supervision en mutation:

Les stratégies de flexibilisation et de rationalisation du management des entreprises ne sont pas restées sans effets structurants sur les caractéristiques des structures organisationnelles des entreprises: la répartition des tâches, les mécanismes de coordination, la formalisation des décisions et le processus de prise de décisions. Cette mutation a bouleversé les ordres hiérarchiques d'inspiration fayolienne et weberienne où l'unité de commandement et la formalisation excessive sont de mise. Deux paramètres réduisant de manière claire le champ d'intervention des travailleurs. A cet effet, pour mieux fluidifier le

fonctionnement organisationnel des entreprises, un renouvellement dans les fonctions de leadership et de supervision s'est opéré, quoique, dès fois, ce ne soit qu'une reproduction plus ou moins juste des anciennes pratiques, dans un esprit managérial où la culture de l'excellence est la plus entretenue. Une culture favorisant plus d'autonomie et d'initiative, DPO[32], DPPO[33], qualité totale, etc., où le leadership est axé sur les traits de personnalité, les situations et les relations humaines.

6- Prise en considération de l'approche collective du travail:

Bien que l'individu soit la base administrative ou contractuelle de l'organisation du travail, il n'en demeure pas moins que ce dernier se trouve inséré ou encastré dans un espace de travail où la socialisation et la délibération ne peuvent se faire sans la dimension relationnelle c'est-à-dire les relations de coordination avec les autres individus qui l'influencent et influence. Le comportement de l'individu dans une organisation n'est pas une donnée naturelle ou innéiste mais constructiviste. Autrement dit, ses dispositions, ou son *habitus,* sont historiquement et socialement construites répondant à un jeu social dont les règles du jeu sont déterminées avec les autres individus dans la structure organisationnelle où chacun occupe une position, selon son capital expérientiel, symbolique et social, et une prise de position ayant des impacts sur les autres individus (agents) de la structure. L'organisation n'est pas irréductible à ses acteurs, elle est un résultat de leurs interactions.

7- Redéfinition des postes de travail:

Ce paramètre trouve sa justification dans l'introduction de la notion de compétence mettant fin à la domination de l'approche basée sur les qualifications. Il s'agit de changer les référentiels mobilisés dans la description des tâches de travail au niveau d'un poste. Dans la nouvelle approche, l'accent est mis sur l'individu et sa capacité de changer ou modifier le contenu du travail loin de tout physicalisme, mais par pragmatisme, quoiqu'un subjectivisme des plus déconcertants puisse se manifester.

III- LES MUTATIONS ACTUELLES DU CONTENU DU TRAVAIL

[32]Direction par objectifs.
[33]Direction participative par objectifs.

Toujours dans la droite ligne de Phillipe Zerifian, l'approche de la productivité, en ces temps de mutations de tous genres, est redéfinie à la lumière de trois notions majeures, en l'occurrence: L'événement, la communication et les services. Trois notions en guise de rupture avec le modèle dominant contribuant activement à la modification du contenu du travail, et par voie de conséquence participant au renouvellement paradigmatique des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Les mutations du contenu du travail dont il est question dans cette section sont difficilement perceptibles pour divers motifs que nous pouvons résumer dans les points suivants: des changements perpétuels difficilement cernables, des changements non limités ni dans l'espace ni dans le temps et l'avènement du concept du contenu du travail dans les débats public et politique (autrefois, les débats se focalisaient seulement sur le volume horaire du travail et les formes d'emploi).

1- Les événements:

Philipe Zerifian entend par événement tout ce qui se produit de manière partiellement imprévue, surprenante, venant perturber le déroulement normal du système de production en dépassant la capacité mécanique à assurer son autorégulation, tel que: les pannes, dérives de qualité, matières manquantes, changements imprévus de programme de fabrication, une demande improvisée d'un client, etc. Nous comprenons bien que l'intention de ces événements est d'inciter les responsables des entreprises à revoir ou à créer d'autres espaces de possibilités. Dans cet esprit, Alain Badiou, philosophe radical français, définit l'événement comme suit*:" J'appelle événement une rupture dans la disposition normale des corps et des langages telle qu'elle existe pour une situation particulière (…) Un événement est la création de nouvelles possibilités*"[34]. Et Michel Foucault ajoute : « *Evénement: il faut entendre par là (…) un rapport de force qui s'inverse, un pouvoir confisqué, un vocabulaire repris et retourné contre ses utilisateurs, une domination qui s'affaiblit* »[35]. Il est nodal de signaler que cette notion d'événement exige une certaine flexibilité pour passer d'un état à un autre; une flexibilité exigeant deux types de régulation des rapports au travail: une régulation autonome pour justement favoriser la création d'autres trajectoires professionnelles puisque les décisions et les actions ne sont pas programmées, ainsi qu'une régulation de contrôle pour que l'équilibre soit préservé et éviter une éventuelle entropie du système de production. Devant cette situation où l'incertitude radicale est de mise, trois démarches ou postures pourraient être

[34]BADIOU Alain, hypothèse communiste, circonsatnces5, Edition lignes, 2009, page 191.

[35]*In* GRANJON Marie Christine, la critique selon Michel Faucault, in Etudes critiques en management: une perspective française, sous la direction de GOLSORKHI Damon, HUAULT Isabelle et LECA Bernard, Edition Presse universitaire de Laval, 2009, page 74.

adoptées pour que la flexibilité soit un élément de performance et générateur de la valeur ajoutée.

-Avant l'événement: au niveau de cette étape, une vigilance accrue et une anticipation des problèmes nécessitent d'être manifestées par les acteurs- agents de l'organisation;

-Pendant l'événement: *In situ*, une intervention active et volontaire est plus qu'indispensable pour accompagner cette dynamique de changement, et cela via des dispositifs d'incitation, d'animation (communication notamment) et d'accompagnement pour mieux s'approprier les nouvelles exigences managériales et autres, et les faire accepter pour éluder toute forme de résistance au changement qui risque d'être manifestée par les acteurs- agents organisationnels;

-Après l'événement: c'est une étape crucial vu son intention visant à objectiver davantage les décisions prises au niveau des deux étapes précédemment citées. L'objectivation en question est conditionnée par un retour réflexif sur ces décisions pour comprendre et analyser "à froid" les causes et les raisons ayant provoqué ces événements.

2- La communication:

Assistons-nous aujourd'hui à l'avènement de l'entreprise communicationnelle? La réponse serait sans appel si nous nous réferions aux différents approches actuelles des organisations inscrivant le langage ou la parole au cœur des activités productives. Philipe Zerifian nous a avancé que: " *la prise de conscience du fait que la communication est devenue une composante essentielle du travail (…) et que la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations"*[36]. Et il ajoute, dans le même article, " (…) *le passage du paradigme de la séparation des tâches et des responsabilités au paradigme de la mise en coopération du travail contribue à accroître la dimension langagière du travail des opérateurs*"[37]. De nombreux travaux en science de gestion viennent attester ce fait c'est-à-dire le rôle central tenu par le langage dans les restructurations organisationnelles. Nous pouvons citer la théorie de l'espace de discussion en situation de gestion, *workplace conversations*, le management par la conversation, le mangement délibératif, etc. Dans le champ de la sociologie, discipline ayant fortement contribué au renouvellement paradigmatique du fonctionnement des organisations, le développement fulgurant des outils du management participatif a généré la multiplication des événements de la parole dans les organisations, ce qui a permis de sortir les opérateurs de la clandestinité, où le taylorisme les avait engagé. L'importance de la

[36] *In* DETCHESSEHAR Mathieu, l'avènement de l'entreprise communicationnelle, revue française de gestion, n° 142 -2003/1. pp 65- 84.

[37] *Idem*, page 66.

communication dans la régulation des relations de travail a contribué de manière significative à l'émergence d'un nouvel espace public de délibération et une nouvelle forme d'agir appelé "communicationnel" si nous reprenons la terminologie de Jürgen Habermas. Ce dernier appelle agir communicationnel:" *les interactions dans lesquelles les participants se mettent d'accord, après discussion, pour coordonner en bonne intelligence leurs plans d'action"*[38]. Cette nouvelle forme d'agir trouve sa pertinence dans le décloisonnement des espaces classiques de travail en construisant d'autres espaces où la confrontation plus ou moins rapide et directe des subjectivités des employés, salariés et cadres ainsi que la prise en charge par le groupe de la dynamique de construction du sens *(sensmaking*) sont de mise.

Ces nouveaux espaces doivent être considérés comme des lieux dans lesquels les individus, salariés et employés, jusque là exclus de la gestion des activités de leur entreprise, sont appelés à faire un usage public de leur raison critique ainsi que le contrôle de leur autonomie par leurs paires en rendant public leurs actions.

Autre bouleversement provoqué par cette nouvelle forme d'agir est la transversalisation de l'entreprise c'est-à-dire rompre avec l'atomisme qui caractérise le taylorisme par l'introduction de l'enchaînement des tâches dans le processus de production. Cet enchaînement est la combinaison ainsi que l'articulation des ressources et les capacités élémentaires dont dispose une entreprise d'où la notion de gestion des flux ou de processus fortement employé et mobilisé aujourd'hui dans les démarches de management de la qualité totale, norme ISO 9001 version 2000 par exemple. Force est d'analyser ce qui a été rapporté ci-dessus, nous comprenons bien qu'une "bonne" communication nécessite le respect de quelques conditions majeures, en l'occurrence:

- La définition des enjeux communs et supposés être partagés;
- La détermination des périmètres de la communication et des responsabilités;
- La constitution d'un système de gestion des performances de l'entreprise, objectivant et valorisant les objectifs.

A défaut de ces conditions, la communication peut être exposée à des crises, et de fait l'espace public construit risque d'être déstructuré. Cette déstructuration peut être interprétée comme un manque assez prononcé d'investissements de divers ordres: cognitif, social, responsabilité et politique dont le repérage et l'anticipation constituent un préalable essentiel au développement d'une politique d'accompagnement aboutissant à la mise en place de tout

[38] HABERMAS Jürgen, la théorie de l'agir communicationnel, Edition Fayard, 1987.

outil de gestion et facilitant son appropriation par les individus. Les investissements en question, sous forme de coûts, sont:

- Le coût cognitif de la communication ou de la discussion: ce type de coût se manifeste dès lors qu'un individu se trouve engagé dans une démarche de compréhension et d'interprétation de la situation où il est engagé ; une démarche qui ne peut se faire que dans un cadre de délibération publique et collective, ce qui suppose un effort de traduction des représentations cognitives en représentations discursives impliquant une forte activité réflexive et une bonne maîtrise linguistique tant écritement que oralement. Autrement dit, il s'agit pour l'individu de mettre en mots son travail et avoir la capacité d'utiliser tous les accessoires permettant de renseigner, nourrir et structurer la discussion ou d'en rendre compte.

-Le coût politique de la discussion: Par définition, l'espace de travail comme espace de discussion implique la mise en commun des informations ainsi que leur publicité. Un espace qui exige la séparation de l'individu de la ressource dont il détient un pouvoir discrétionnaire sur les autres individus dans l'organisation. Un pouvoir renforçant sa zone d'autonomie ou sa zone d'action concrète (Crozier et Friedeberg, 1977). En résumé, le coût politique de la discussion est un coût d'opportunité c'est-à-dire le coût de renoncement au bénéfice que l'on aurait pu tirer d'un usage privé de l'information.

-Le coût de responsabilisation par la discussion: La reconnaissance aux individus le droit d'accès à l'élaboration des règles de gestion et des solutions productives est consubstantielle à tout espace de discussion, mais cette responsabilisation ne reste pas dépourvue d'un éventuel consentement d'un ensemble d'efforts accrus de la part des entreprises et leur encadrement en vue de mettre en avant de nouvelles formes de contrôle et de suivi de l'activité délibérative des acteurs et surtout les décisions résultant de la discussion. Ces contrôle et suivi visent, tant bien que mal, une gouvernance basée sur la transparence qui s'exprime à travers les divers s

systèmes de traçabilité: autocontrôle, fiches de suivi, comptes rendus d'activités, fiche de temps, etc. Une traçabilité permettant de repérer les erreurs individuelles, de faire la preuve d'incompétence ou de faute professionnelle.

-Le coût social de la discussion: le coût social de la discussion émane de l'obligation pour les opérateurs d'assumer eux-mêmes une partie des tâches de coordination (critique et contrôle) réservées classiquement à l'encadrement de premier plan et qui peuvent porter atteinte à l'équilibre du groupe. Cette décentralisation des décisions et des responsabilités que nous pouvons déduire de ce qui a été rapporté ci-dessus génère, d'un côté, une décentralisation d'une certaine forme de violence et l'émergence d'autres identités professionnelles assumées difficilement, de l'autre côté. Deux phénomènes qui ne restent pas sans impacts forts sur la cohésion du groupe ou de l'organisation.

A l'aune de ces quatre types de coût de discussion, le problème de l'appropriation des nouveaux principes de gestion se pose avec beaucoup d'acuité vu que ces derniers sont des contraintes ou freins à l'implication des acteurs dans les nouvelles logiques de gestion des comportements des ressources humaines.

3- Les services:

Cet élément constitue l'une des clés d'interprétation de la société post-industrielle. Un élément déjà annoncé par Jean Fourastié lors de sa tentative de classification des secteurs d'activités; primaire-secondaire-tertiaire. Selon Daniel COHEN, *«Jean Fourastié, dès 1949, annonçait comme « le grand espoir du XX^{e} siècle » la venue d'un monde nouveau où l'homme serait enfin libéré de travailler la terre dans les sociétés rurales, ou la matière dans les sociétés industrielles. Avec l'avènement d'une société de services, la matière travaillée par l'homme est l'homme lui-même. Coiffeur ou docteur, le travailleur renoue un contact direct avec les humains. Les économistes anglo-saxons ont forgé un terme fidèle à l'idée de Fourastié : le « Face to Face » (ou « F2F »), travail qui exige un contact direct entre le producteur et son client."* [39]

Dans cette perspective, l'acte de travailler se trouve moins réifié; il est créateur de services.

L'introduction de la notion de service serait une tentative de modification des conditions d'existence et de valorisation de l'être humain. Concrètement, cette notion se trouve incarnée par beaucoup de paramètres, tels que:

-Un service peut être considéré comme une réponse aux problèmes posés par le client lors du processus d'usage du produit;

[39] COHEN Daniel, Trois leçons sur la société post-industrielle, La République des idées, Seuil, 2006 (Résumé diffusé sur le site web de la république des idées- www.repid.com).

-Un service est cristallisé dans le respect des délais commerciaux ou de production. Une contrainte participant activement à l'impulsion de la dynamique de changement des comportements et des organisations;
-Un service est la manière dont un produit s'insère dans les usages du destinataire où la manière avec laquelle est approprié par l'usager et avec laquelle il modifie sa situation.

Conclusion de la section

Les tensions sous lesquelles est mis le modèle dominant des relations de travail, cristallisées dans le triptyque Evenements- communication –services, sont annonciatrices d'un nouveau mode de régulation des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Un mode de régulation basé sur les compétences si nous suivons les apports de P. Zerifian que nous avons mobilisés lors de la section deux (2). Un mode qui vise à modifier les conditions d'usage et de reproduction de la force de travail, mais qui ne reste pas sans ambiguïtés vu les questions, de différents ordres, qu'il suscite et que nous avons pues évoquer dans le point afférent à la communication. Ces ambiguïtés sont lues en termes de définition, d'abord, de la notion de compétence, et l'autonomie des individus dont l'approche de P.ZARIFIAN vante les mérites. Ensuite, les dispositifs de contrôle qui se renforcent et se militarise *crescendo.* Enfin, il est à signaler que cette approche, d'après quelques auteurs, est loin de rompre avec les modes de régulation des relations de travail basés sur la qualification. Ce qui peut nous pousser à poser les deux questions suivantes: Qualification- compétences: rupture ou continuité? Se dirige-t-on vers une nouvelle problématisation des relations de travail?

SECTION3: VERS UNE NOUVELLE PROBLEMATISATION DES RELATIONS DE TRAVAIL BASEE SUR LES COMPETENCES?

La nouvelle problématisation dont il est question dans cette section est accompagnée d'une nouvelle hypothèse concernant la modification de la centralité du rapport salarial ou des relations du travail. Une centralité puisant sa force dans le mode de régulation « compétenciel » justifiant les limites ou l'épuisement du modèle standard des relations de travail, exposé dans la première section.

Le changement opéré dans les mécanismes de régulation des relations de travail, et assurément dans les politiques de gestion des ressources, est fortement consubstantiel aux différentes restructurations et changements organisationnelles des entreprises induisant une lourde responsabilisation des travailleurs, une communication transversale accrue et un travail en équipe, une autonomie et une intellectualisation des systèmes productifs via l'introduction de technologies de pointe, tel que les prologiciels. Cette nouvelle configuration du travail exige de nouvelles qualités tant chez les cadres et employés que chez travailleurs, et implique un renouvellement majeur des politiques de gestion des ressources humaines axé sur de nouvelles normes relatives à la sélection, au recrutement, à l'embauche, à la rémunération et à l'évaluation. Pour appuyer cette nouvelle problématisation, Penso-Lattouche avance que : «… *la gestion des hommes est devenue la gestion des compétences, l'évaluation porte sur les compétences; la formation est au service des compétences »*[40]

Dans le but de décortiquer cette notion de compétence et son usage dans les relations de travail, nous avons préféré de scinder cette section en trois rubriques importantes :
- Cadre conceptuel de ce nouvel mode de régulation des relations de travail où nous mettrons en avant quelques définitions de la notion de compétence ainsi que ses conditions de possibilités ;
- La genèse de cette notion et ses différences avec la notion de qualification ;
- L'usage de cette notion dans les rapports de travail ; dans quelles dimensions le renouvellement s'est-il opéré?

I- LA COMPETENCE AU TRAVAIL : ESQUISSE D'UNE DEFINITION

Proposer une définition unique et universelle de la compétence est un travail intellectuel d'une rare difficulté, qui frise à moment donnée le chimérique, quoiqu'une définition considérée comme classique ait été déjà avancée par le passé. La définition en question se résume à une combinaison de savoirs, de savoirs faire et de savoirs être qu'un individu peut mettre en œuvre dans un processus de résolution de problèmes dans une organisation sociale donnée.

[40]In BRISEBOIS Alexis Robin, la compétence au travail: discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de jugement du travail et des travailleurs, mémoire en vue de l'obtention du grade *ès* sciences en sociologie, septembre 2004, département de sociologie, faculté des arts et des sciences, université de Montréal

Cette difficulté de mettre en avant une définition définitive et exhaustive est justifiée objectivement et officiellement par deux raisons nodales. D'abord, le caractère mouvant de la compétence qui se renouvelle à chaque fois que les conditions et les exigences de travail changent. Ensuite, la dimension subjective dès lors que l'accent est mis sur l'individu et non sur le poste; ce qui nous éloigne du physicalisme qui caractérise le modèle dominant des relations de travail. Epistémologiquement, une conceptualisation ardue de la compétence puise sa justification dans l'approche multi-paradigmatique la caractérisant au point où des chercheurs en sciences de gestion la qualifient d'éponge" car elle s'enrichit de toutes les disciplines des sciences sociales; elle absorbe tous leurs apports.

En dépit de cette impossibilité, si nous nous permettons le mot, de définir objectivement la compétence, des éléments communs peuvent être déduits des différents usages qui ont été faits de cette notion que nous pouvons résumer dans le deuxième point de cette section. De ces usages découlent des caractéristiques plus ou moins objectives de la compétence que nous résumons dans le point suivant.

1- Les propriétés intrinsèques de la compétence:

Selon le rapport élaboré dans le cadre du " 2nd Report on Vocational Traininig Research in Europe"[41] coordonné et financé par le CEDEFOP (centre européen de développement de la formation professionnelle), la compétence peut être caractérisée par les points suivants:

1-1: La compétence est vectorielle: sous cette caractéristique, la compétence d'un individu est une combinaison d'une série ou d'une multitude de compétences sous leurs différentes formes: savoirs, savoirs faire et savoirs être. Cette combinaison est une forme de rupture avec le caractère réducteur du modèle de la qualification pour qui le diplôme s'avère suffisant pour juger un individu de compétent. Dans le modèle de la compétence, chaque individu est muni d'un vecteur lui permettant de se distinguer des autres. Un vecteur dont l'importance évolue et varie en fonction da la nature de l'exigence émise par un contexte organisationnel donné.

[41] PLANAS.J et collectif d'auteurs, offre et demande de compétences, inadéquations et ajustements, rapport élaboré dans le cadre du " 2nd Report on Vocational Traininig Research in Europe"[41] coordonné et financé par le CEDEFOP Version pré-finale, juillet 1999.

1-2: La compétence se valorise et s'apprécie *in situ*: la compétence est de l'ordre de l'action et non seulement de savoirs; ce qui signifie que la rupture avec la vision substantialiste de la compétence est plus que nécessaire du moment que cette vision fait abstraction des conditions d'exercice de la profession. Autrement dit, il est impératif de juger la compétence dans des situations de gestion concrètes où la dynamique sociale est régie par des rapports de force et des stratégies d'acteurs difficilement cernables. A ce niveau d'analyse, la notion de compétence est"*non seulement un savoir faire lors de la résolution de problèmes portant sur le rapport de la firme à son environnement, mais aussi un savoir régissant les rapports internes à la firme"*[42].

1-3: La compétence est difficilement mesurable *ex ante*: peut-on juger ou évaluer les compétences des individus lors d'un entretien d'embauche ou en dehors du cadre du travail où ils seront insérés? Difficile, dirions-nous. Cette difficulté trouve sa justification, à la fois, dans la dimension vectorielle de la compétence, dans les différentes combinaisons de ces composantes ainsi que dans l'hétérogénéité des situations de gestion ou de travail où elles sont mises en œuvre ces compétences. Ces aspects empêchent les recruteurs de collecter des informations fiables ou de détecter des signaux plus ou moins clairs sur la productivité potentielle des postulants ou des candidats. L'impuissance du recruteur dans des cas similaires tourne vers la simplification du processus de recrutement en choisissant des aspects visibles tels que le diplôme ou les examens.

En plus de cette typologie, Amaury Grimand[43] ajoute les caractéristiques suivantes:

1-4: La compétence est finalisée, relative à un but: par essence, les compétences sont structurées en fonction du système de finalisation qui caractérise chaque l'organisation. Cette dimension téléologique vise à donner un sens à la mise en œuvre de toutes les pratiques de gestion s'inscrivant dans des démarches qualité et compétence. Un sens cristallisé dans les missions ou les objectifs de chaque organisation.

1-5: Le double caractère cognitif et social de la compétence: la philosophie de cette caractéristique conditionne l'existence de la compétence par le regard d'autrui. Elle est à la

[42] Offre et demande de compétences, inadéquations et ajustements *op cit*, page, 12.
[43] GRIMAND Amaury, l'évaluation des compétences: paradoxes et faux semblants d'une instrumentation, contribution au XV congrès de l'AGRH, Montréal, 2004.

fois opératoire c'est-à-dire sa mise en œuvre vise indéniablement un résultat d'une part, et elle est expressive et visant une validation et un jugement par autrui d'autre part.

1-6: La compétence comme intégration dynamique des savoirs: cette caractéristique rejoint celle où la compétence est vectorielle. Elle vise à combiner les différents points de vue de la compétence et les différents types de savoirs: savoirs théoriques, savoirs faire et savoirs être qui sont en rapport avec les projets et les fonctions de l'entreprise sans oublier que leur combinaison est soumise à une contextualisation permanente, ce qui assure leur cohérence et leur équilibre.

2- Définition de la compétence par le contenu:

Par contenu, nous sous-entendons les définitions pratiques qui soulignent comment se traduit dans les entreprises la notion de compétence. Sous cet aspect, plusieurs typologies peuvent être distinguées. Dans le cadre de notre travail, nous allons mobiliser celles ayant été ressorties par Alexis Robin Brisebois[44]qui a proposé cinq définitions importantes, mais non dépourvues d'un ensemble de critiques et d'insuffisances.

- Définition de David Mc Clelland;
- Définition de l'organisme Emploi- Quebec;
- Boite de consulting Hay Management;
- Conférence Board du Canada;
- MEDEF (Mouvement des entreprises de France)

2-1: Définition de David Mc Clelland: La définition proposée par cet auteur s'inscrit dans la perspective de la psychologie différentielle américaine mettant en avant la combinaison des aptitudes et les traits de personnalité comme le fondement de toute compétence et de sa définition. Une définition qui s'intéresse principalement à la variabilité des processus mentaux et des conduites entre les individus ou entre les groupes d'individus.

Mc CLELLAND dans ces travaux sur les comportements et les motivations des individus a pu recenser onze (11) compétences de base qu'un individu peut manifester dans une situation de travail. Nous trouvons:

- L'initiative;
- La ténacité;
- L'aptitude au commandement;
- La persuasion et l'influence;

[44]La compétence au travail: discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de jugement du travail et des travailleurs, *op cit*.

- La créativité;
- Le sens de l'organisation;
- L'esprit critique;
- Le contrôle de soi;
- La confiance en soi;
- Les relations interpersonnelles;
- La préoccupation et la sollicitude.

a- Définition de l'organisme Emploi-Québec: toujours dans la perspective de la psychologie différentialiste qui caractérise le management nord-américain, cet organisme a avancé trois types de compétences ou d'habilités, habilités car le concept compétence, jusqu'à un passé récent, a pris une place faible en psychologie, où son absence est constatée dans les principaux dictionnaires du domaine. Ces types d'habilités sont:

- Habilités "fonctionnelles": ce sont l'ensemble des capacités dont un individu peut se disposer pour procéder à la résolution des problèmes de gestion, professionnaliser son travail et la gestion de plusieurs dossiers simultanément;
- Habilités " personnelles": Il s'agit de mettre l'accent sur la créativité, l'engagement, le désir d'exceller et de se perfectionner, l'enthousiasme, la culture générale, la collaboration et l'habilité à motiver et à encourager;
- Habilités" liées à la communication: l'individu se caractérisant par ce type d'habilités peut s'affirmer tant par écrit que par l'oralité dans la résolution des problèmes de gestion, exposer ses idées dans un espace de délibération de façon clair et précise, avoir une écoute active et permanente, chercher les bonnes informations, entretenir une communication honnête et respectueuse et être capable de conseiller autrui.

b- Définition de Hay Management Consulting: La typologie proposée par cette boite de consulting cerne six (6) catégories de compétences:

-Les compétences d'action et de réalisation: cette catégorie englobe à la fois la motivation d'accomplissement de l'individu, son souci de l'ordre et de la qualité, ses initiatives et sa quête incessante des informations;

-Les compétences d'influence: il s'agit de mesurer l'impact et l'influence qu'exerce un individu via ses interactions avec les autres membres qui composent son espace professionnel;

-Les compétences d'assistance et de service: ce type de compétences rime avec l'intelligence sociale c'est-à-dire cet effort déployé par un individu pour une meilleure compréhension interpersonnelle ainsi l'effort d'orientation des clients via une panoplie de services étant mis à sa disposition;

- Les compétences managériales: elles concernent le développement des autres, le travail en équipe et de coopération ainsi que le leadership au niveau d'un groupe donné;

- Les compétences cognitives: raisonnement analytique, l'aptitude à la conceptualisation et l'expertise technique;
- Les compétences d'efficacité personnelle: elles sont d'ordre psychosociologique; elles concernent la maîtrise de soi, la confiance en soi, l'adaptabilité et l'adhésion à l'organisation.

c- Définition de la Conférence Board du Canada: la définition de la compétence selon cette dernière est une caution à la précédente définition vu l'analogie qui peut caractériser ces deux définitions. La présente définition distingue trois catégories de compétences:
- Les compétences académiques: qui impliquent la sphère intellectuelle et les processus langagiers ainsi que le processus d'apprentissage;
- Les qualités personnelles: il s'agit de l'ensemble des attitudes et des comportements positifs ainsi que la responsabilité et l'adaptabilité;
- L'esprit d'équipe: c'est le fait de travailler avec les autres.

d-Définition du Medef: lors des dixièmes journées internationales de la formation tenues par le mouvement des entreprises de France (MEDEF) à Deauville, France, en 1998, Une définition plus ou moins consensuelle de la compétence a été dégagée par les participants, qui considèrent la compétence comme*:"(…)une combinaison de savoirs, savoirs faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient le rôle de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer"*[45].

3- La compétence au travail comme un construit social et le non sens de sa réductibilité à ses manifestations externes: préalables pour l'institutionnalisation d'une éventuelle définition de la compétence?

Force est de lire et d'analyser les définitions venant d'être avancées, il nous parait légitime de les qualifier de partielles et de partiales car elles s'inscrivent dans une perspective différentialiste, comme nous l'avons signalé auparavant, où l'évaluation de la compétence, et par extension sa définition, est réduite à ses manifestations externes c'est-à-dire résumée à ses aspects les plus codifiables, ses manifestations les plus évidentes et les plus compréhensibles et accessibles: la performance, l'activité ou les comportements. Cette volonté ou tentative de

[45] La compétence au travail: discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de jugement du travail et des travailleurs, *op cit*.

réduire la compétence à ses manifestations externes s'est faite par un souci d'objectivité, avance-t-on, mais qui reste aux yeux de plusieurs chercheurs comme biaisée et insuffisante. En sus, cet effort de conceptualisation de la compétence génère deux commentaires, selon Amaury Grimand[46]. D'abord, elle pose des questions sur les dispositifs d'évaluation et de repérage des compétences, puisque ce que nous observons et mesurons n'est pas la compétence mais ses manifestations. Ensuite, elle remet en question la consistance des approches plus formalisantes qui, en filigrane, confondent et mettent dans « le même panier » les compétences et les performances.
Une compétence réduite à une succession de tâches ou activités à accomplir, dans une perspective constructiviste, est un déni du travail réel. Dans cette perspective, la compétence ne peut être appréciée qu'en le considérant comme un construit social ou un produit d'un jugement social rompant avec la vision substantialiste de l'approche différentialiste.
La compétence est un objet d'étude non sécable et non autonome, et elle est soumise à une dynamique perpétuelle où toute forme de décontextualisation est bannie c'est-à-dire toute mesure de la compétence ne peut se faire hors du temps et de l'espace.

II-LA COMPETENCE: GENESE D'UN MODE DE REGULATION DES RELATIONS DE TRAVAIL:

La genèse de la notion de compétence comme mode de régulation des relations de travail ne serait possible si nous ne mettions pas l'accent sur sa position vis-à-vis de la notion de qualification qui a été paradigmatique pendant plusieurs années. Nous interrogerons ce concept pour mieux cerner la morphologie de la notion de compétence que les gestionnaires considèrent comme une révolution managériale. Est-elle réellement une révolution ou simplement une rhétorique managériale? Est-elle un habit neuf du taylorisme le plus opportuniste ou symbole d'un nouvel humanisme industriel?[47]. La réponse à ces questions nécessite un travail de compréhension et d'analyse de l'évolution conceptuelle de la qualification, point de départ du processus d'évolution de la notion de compétence, puisqu'elle (la qualification) a été fortement critiquée par les tenants de ce dernier modèle. Pour ce faire, deux autres questions nécessitent d'être évoquées:
-La qualification est-elle attachée à l'organisation ou à l'individu?

[47] DURAND Jean-Pierre, les enjeux de la logique compétence, Revue Annales des mines, décembre 2000.

-Les critères utilisés pour l'évaluer sont-ils scientifiques, donc objectifs, ou le résultat d'un compromis social?

1- Evolution conceptuelle de la qualification:

La réponse aux deux questions venant d'être relevées n'est pas définitive, pour motif que deux courants épistémologiques ont confronté leurs points de vue. Il s'agit du courant substantialiste et le courant relativiste, constructiviste le qualifierions nous. Le premier courant puise ses fondements dans les apports du sociologue français Georges Friedman qui, dans sa contribution au traité du sociologue Georges Gurvitch (1956), a considéré la qualification comme n'appartenant plus à l'homme; elle appartient au poste de travail. Il est à rappelé que Friedman, dans ses premiers écrits, s'est fortement inscrit dans la pensée d'un autre sociologue français, en l'occurrence Pierre Naville pour qui la qualification dépend inéluctablement de l'homme et non du poste qu'il occupe. De ce courant découle le premier modèle de la qualification (Q1).

1-1: Caractéristiques du Q1: ce modèle de la qualification à forte inspiration fordo-taylorienne et scientiste met en exergue la définition scientifique de la qualification du poste de travail où les tâches sont prescrites et le travailleur se trouve implacablement aliéné. Cette qualification du poste ne peut se faire sans l'existence de critères objectifs et universels transposables à tous les contextes et à tout type d'emploi. Des critères pris pour stables et dans le temps et dans l'espace loin de toute volonté de négociation avec les partenaires sociaux pour faciliter et assurer leur appropriation et leur institutionnalisation. Ce premier modèle de la qualification véhiculé par les substantialistes a été battu en brèche, pour son manque de réalisme, par le deuxième courant évoqué *supra* en l'occurrence le courant relativiste. Les auteurs s'inscrivant dans cette ligne avaient contesté la vision physicaliste du modèle de la qualification (Q1) du poste vu l'absence de critères objectifs permettant d'évaluer les contributions de différents acteurs participant au jeu organisationnel à un moment donné. De ce constat, les tenants de ce courant ont mis en avant un autre modèle de la qualification (Q2) évitant toute aliénation de l'individu dans le travail.

1-2:Caractéristiques du Q2: à la définition scientifique de la qualification du poste, les relativistes ont opposé une définition moins rigoriste où la dimension sociale a été pleinement prise en considération. La définition sociale de la qualification du poste veut que la place soit donnée prioritairement à l'individu dans la définition de sa propre qualification c'est-à-dire au-

delà du travail prescrit, l'individu peut contribuer à la description de ces propres tâches, en introduisant d'autres types de savoirs non seulement techniques mais également relationnel et communicationnel. Dans les faits, cette définition est incarnée par les classifications de postes par la méthode des critères classants.
Deuxième caractéristique, sous forme de rupture avec le modèle Q1, est la définition contextualisée, négociée et datée de la qualification où la prise en compte des spécificités de chaque branche et de chaque entreprise est de mise vu l'hétérogénéité des dynamiques qui les caractérisent, ce qui dément l'universalité et l'unicité de la gestion même des entreprises.
A analyser les deux modèles de la qualification que nous venons d'exposer brièvement, nous constatons que tous les deux ont mis l'accent sur le poste de travail qui constitue le repère nodal dans la définition et l'évaluation de la qualification sans que l'individu en tant que personne plurielle ne soit valorisé, quoique un début de reconnaissance de cet aspect a été manifesté par les tenants du deuxième modèle (Q2) mais il reste insuffisant.

Cette insuffisance, nous tenons à la mentionner, s'est estompée dès lors que l'individu devient l'élément central dans la définition de la qualification. Ce point de vue a été largement diffusé par des modèles de management d'inspiration japonaise et allemande qui ont appelé à l'abandon de la notion de poste de travail pour avancer la notion de fonction afin de mettre l'accent sur la personne d'où le modèle de la qualification (Q3) que nous considérons comme le point de départ de l'avènement des modèles de la compétence.

2- Emergence des modèles de la compétence:

Le discours sur la compétence commence a être relayé par les managers des entreprises à la fin des années quatre vingt du dernier siècle (1980). Cette période où le triomphe des thèses néo-libérales était sans appel, des idées fortement institutionnalisées par le consensus de Washington. Le discours sur la compétence qui était considérée et est considéré comme une nouvelle idéologie managériale mettait l'accent sur l'individualisme et la vision parcellaire dans l'analyse des réalités sociales. Par individualisme dans l'approche par compétences, nous entendons l'importance de l'individu dans la définition et l'évaluation de la compétence contrairement aux modèles de la qualification où la notion de poste de travail est dominante. Et par vision parcellaire, nous voulons dire que dans cette définition de la compétence où l'individu est dominant mais dans une seule dimension de sa constitution c'est-à-dire qu'uniquement la dimension psychologique qui a été prise en compte. De cette

présentation découle le premier modèle de la compétence, des débuts des années quatre vingt dix, que nous nommons C1.

2-1: Caractéristiques du C1: ce premier modèle est d'inspiration différentialiste c'est-à-dire mis en exergue par les tenants de la psychologie américaine tel que David Mc Clelland que nous avons discuté dans le premier point de cette troisième section.
La compétence d'après ce courant de psychologie est purement et foncièrement individuelle. Les psychologues cherchent à cerner ou à identifier les paramètres influençant de manière significative les performances au travail. Cette conception comportementaliste ou Behaviouriste a comme trame de fond la relation de causalité entre les qualités personnelles des individus et leurs performances. Cette causalité a été d'abord mise en relief par les linguistes, notamment Noam Chomsky, ensuite par les psychologues d'où aujourd'hui la définition cognitive de la compétence.

Dans le champ des sciences de gestion, la compétence est considéreé comme un objet d'analyse fertile suite à l'avènement d'un courant de recherche appelé management des ressources ainsi que par le biais de la théorie des ressources et compétences.
Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'usage de la notion de compétence est largement diffusé par les ergonomes qui lui ont fait ressortir les caractéristiques suivantes:
- La compétence est une caractéristique de l'individu conçu indépendamment du contexte organisationnel (poste de travail);
- Elle est hétérogène: savoir faire technique, comportements, attitudes, savoir être, etc.;
- Elle est contextualisée et dynamique;
- Elle est objectivable, donc mesurée scientifiquement.

Ce dernier critère permet aux différents auteurs ne s'inscrivant pas dans ce modèle d'évoquer la volonté des différentialistes d'escamoter la question de la négociation sociale de la compétence.
Ce modèle de la compétence, que nous considérons comme insuffisant pour cerner la compétence, a été fortement critiqué par un autre modèle de la compétence, nommé C2 qui est proche de Q3, pour motif que son réalisme bute sur des limites notamment dans la gestion des ressources humaines.

2-2:Caractéristiques du C2: Justement, c'est dans le domaine de la gestion des ressources humaines que les critiques de ce modèle sont aigues. La GRH conçue dans la lignée du

modèle C1 est individualisante et destructrice des identités professionnelles construites socialement qui transfère sur les salariés la responsabilité des échecs éventuels (une résponsbilités illégitime). Ce point de discorde est accentué par un ensemble de faiblesses, que nous tenons à esquisser ci-après:

-L'ambiguïté de ce modèle sur l'articulation entre l'individu et l'organisation. D'un côté, les promoteurs de la compétence (C1) qualifient cette dernière de contextualisée et de l'autre côté elle est détachée du contexte organisationnel. C'est l'impasse;

-Ce modèle nie le rôle de l'acteur syndical dans la définition de la qualification, contrairement au contexte français, par exemple, où la codification de la qualification est forte. Pour les tenants de ce modèle, la compétence est a-historique et a-sociale; elle est issue de la psychologie différentielle américaine;

- Abstraction faite des enjeux salariaux, des conflits et des débats générés par la divergence d'évaluation des compétences.

Les critiques soulevées ci-dessus ont poussé d'autres théoriciens à mettre en avant le second modèle de la compétence qui se caractérise par:

-Articulation de la dimension individuelle et organisationnelle. Un individu devient compétent lorsque l'entreprise lui en donne les moyens;

-Rupture avec la philosophie innéiste propre à la définition américaine de la compétence. Pour les promoteurs C2, la compétence s'apprend par le biais de processus sociaux complexes, et les partenaires sociaux sont, de fait, présentés comme indispensables pour structurer et soutenir ces processus sociaux du développement des compétences.

- Prise en compte de la question des enjeux sociaux et de conflits dans la définition et l'évaluation des compétences.

III- LES CHANGEMENTS OPERES AU NIVEAU DES RELATIONS DE TRAVAIL SUITE A L'INTRODUCTION DES REGLES DE LA GESTION DES COMPETENCES:

La gestion des compétences et leurs règles participent activement au renouvellement du fonctionnement du marché interne du travail qui interpelle directement les responsables des ressources humaines. Cette interpellation se ferait à deux niveaux d'analyse:

-L'analyse substantive c'est-à-dire la nature du système de règles mis en place ;

-L'analyse procédurale c'est-à-dire la manière dont les règles sont utilisées, transformées, voire déviées de leur usage.

1-De nouvelles règles d'élaboration du marché interne du travail :

Trois principaux changements peuvent être soulignées dans les marchés internes du travail au niveau des entreprises lorsque la compétence est introduite comme règle de fonctionnement:

1-1: Repérage et classement des compétences comportementales requises par les différentes fonctions: l'introduction des compétences dans le fonctionnement du marché interne du travail a fortement impacté les référentiels de compétences c'est-à-dire l'ensemble des savoirs dont devraient se disposer les employés en vue de répondre aux exigences du poste de travail. Contrairement au modèle de la qualification, l'approche compétence met l'individu au centre de ses analyses en insistant sur l'importance des compétences comportementales et non seulement techniques. L'introduction de la dimension subjective vise à refonder le rapport établi entre le poste et l'individu qui est jusque là qualifié d'extériorité c'est-à-dire l'individu n'est qu'un prolongement du poste ou de la machine.

1-2: Modification dans l'évaluation des acteurs *:* cette modification est incarnée par l'introduction de l'évaluation individuelle. L'esprit de ce type d'évaluation est de remédier aux problèmes d'incohérence des rapports contribution-rétribution qui caractérisent les modes d'évaluation homogénéisants où les rétributions se font selon le poste, comme le stipulait M. Weber dans l'approche rationnelle-légale (bureaucratique) des organisations. Le système d'appréciation, dans ce cas de figure, porte sur deux domaines distincts : l'appréciation annuelle des résultats de chaque salarié et l'évaluation du potentiel réservée aux personnes présentant leur candidature à une autre fonction.

1-3:Les épreuves promotionnelles reposant principalement sur la façon dont un salarié occupe sa fonction : avant l'introduction de la compétence comme règle de fonctionnement du marché interne du travail, les promotions reposent sur deux mécanismes de sélection majeurs. Il s'agit, d'un côté, des concours internes, et de l'autre côté, l'ancienneté. Ces deux mécanismes, toujours en vigueur même s'ils ont manifesté des limites criardes, se trouvent complétés par la dimension comportementale dans les promotions qui insistent sur la manière dont sont utilisés l'ensemble des savoirs dont dispose la ressource humaine ainsi que la façon dont les tâches et les opérations sont exécutées.

2- De l'usage des règles de gestion des compétences:

Ce deuxième niveau d'analyse est complexe car il met la lumière sur la diversité des modalités d'application des règles de la gestion des compétences. En outre, il révèle les différents enjeux relatifs à l'interprétation et l'appropriation de ces règles dans le cadre de multiples tensions générées par la gestion des compétences. Ces tensions, faisant leur apparition lors de l'usage des règles de la gestion des compétences, peuvent être résumées dans les points suivants:

2-1: Tensions entre les compétences individuelle et collective: l'individualisation véhiculée par les nouvelles règles de la gestion des compétences est conçue, dans les faits, beaucoup plus comme génératrice de tensions entre les compétences individuelle et collective. Le renforcement des compétences individuelles sont considérées par les sociologues notamment comme un artefact menaçant la cohésion et l'équilibre sociale de la communauté de travail.

2-2: Tensions autour des objectifs: la gestion des ressources humaines, en dépit de son importance, n'échappe pas aux controverses et aux conflits d'objectifs de l'organisation. Ce conflit d'objectifs est du au syncrétisme de rationalités et de logiques d'actions forcément disparates mobilisées par les acteurs organisationnels.

2-3:Tensions liées aux difficultés d'évaluation: la gestion des compétences pose la question de sa légitimité, de sa crédibilité et de sa capacité à générer un accord ou une convention d'évaluation des individus et des performances dans l'entreprise. Ce constat est tiré de la mobilisation des compétences comportementales dans les processus d'évaluation des compétences foncièrement subjectives qui ne restent pas sans conséquences sur les réactions des employés et salariés aux évaluations faites par leurs responsables. Celles-ci (réactions) peuvent être de divers ordres :

-loyauté c'est-à-dire accepter les nouvelles règles de fonctionnement en dépit de leur incomplétude,

-loyauté simulée c'est-à-dire accepter les nouvelles règles de fonctionnement temporairement et de manière opportuniste et utilitariste;

-quitter le champ organisationnel c'est-à-dire adopté une posture radicale en remettant en question ces règles de fonctionnement, tout en quittant l'entreprise. Cette dernière réaction est rarement manifestée en ces temps de chômage massif.

Dans la littérature de gestion et d'économie d'entreprise, ces réactions ont été formalisées par Alfred Hirshman sous le vocable : Exit (jouer les ajustements externes du marché du travail c'est-à-dire l'existence d'un conflit avec l'employeur se traduit par un effet de désengagement), Voice (Rester dans l'entreprise et faire pression sur la direction par voie des syndicats et pour éviter le risque de ne pas trouver un employeur) et Loyalty (accepter les règles de fonctionnement de l'organisation malgré leur caractère dommageable).

2-4: Tensions liées aux questions d'équité: ces tensions surgissement lors de la modification des règles régissant l'échange salarial c'est-à-dire la modification de l'organisation du travail et des pratiques de son institutionnalisation, deux dimensions évoquées dans la première section. Y-a-t-il une cohérence entre elles ? A la lumière des nouvelles règles de la gestion des compétences, le salarié est appelé à prendre plus d'initiatives et de responsabilités. Deux phénomènes, qui dans les faits, ne se traduisent pas par une contrepartie ou un échange en termes de rémunération monétaire et non monétaire, conditions indispensables pour impulser une dynamique appropriative[48] de ces nouvelles règles de gestion.

Conclusion de la section

L'engagement dans un management, qui s'inscrit dans une logique « compétence », peut être considéré comme un management qui prend la compétence comme un principe de structuration sociale, donc des rapports sociaux. Cette (re) structuration des rapports sociaux peut être lue, d'abord, comme un repositionnement du travailleur salarié et les autres catégories professionnelles dans le processus productif (les systèmes du travail), et ensuite comme une reconfiguration des relations d'emploi c'est-à-dire le processus de valorisation socio-professionnelle du travailleur salarié et les autres catégories de travailleurs qui déborde le cadre économique c'est-à-dire la rémunération salariale, ce qui modifie les rapports de force avec les employeurs. Ces derniers, en revanche, et en contre partie de la valorisation socio-professionnelle, considèrent la compétence comme un surcroît d'exigence vis-à-vis du salarié et les autres catégories de travailleurs qui devraient s'efforcer de s'organiser eux-mêmes, et prendre sur eux-mêmes pour répondre aux insuffisances du travail prescrit face aux fluctuations des demandes des clients et à la variété des évènements en production.

[48] Voir le chapitre trois (03) de notre cadre conceptuel

Conclusion du chapitre

Le passage de la notion de qualification à la notion de compétence est un tournant décisif dans le processus d'évolution de la gestion des ressources humaines et des relations de travail. Ce tournant a suscité beaucoup d'interrogations tant sur le plan pratique que sur le plan théorique. Sur le plan pratique, les professionnels en ressources humaines sont appelés à répondre à trois questions majeures en vue de donner un nouveau souffle à leur organisation. Quelle est la conception de l'homme au travail? Quel le degré d'autonomie de la fonction ressources humaines? Et quel est le contenu des nouvelles politiques de gestion des ressources humaines répondant aux nouvelles exigences du contexte et aux nouvelles aspirations des salariés? Sur le plan théorique, il s'agit de mettre en avant des grilles de lecture théorique en vue de comprendre cette dynamique éclaircissant davantage l'importance de l'élément humain dans l'accompagnement de celle-ci. Parmi les modèles proposés, nous trouvons le modèle conventionnaliste qui considère le tournant cité ci-dessus comme un changement de convention d'effort ou de travail qui nécessite une cohérence dans le temps et dans l'espace. Les apports de ce modèle sont à exposer au niveau du chapitre deux (2).

DEUXIEME CHAPITRE

LE CHANGEMENT DU MODE DE REGULATION DES RELATIONS DE TRAVAIL: UNE INTERPRETATION CONVENTIONNALISTE

Sans que nous nous inscrivions dans une approche holiste du fonctionnement des organisations et du gouvernement des entreprises, toute élaboration de pratiques de gestion, et de fait les pratiques de gestion des ressources humaines, s'insèrent dans un dispositif cognitif collectif ou une convention d'effort. Cette insertion des pratiques de gestion dans un tel espace rompt, d'abord, avec le paradigme épistémologique de l'individualisme méthodologique propre au modèle libéral du gouvernement des entreprises où l'individu est considéré comme libre, voire prométhéen. Ensuite, elle ne satisfait pas la causalité linéaire propre aux modèles holistes qui altèrent l'autonomie de l'individu; altérant même le statut de sujet propre au modèle de la compétence que nous avons décrit au niveau du chapitre un (1).

Cette double rupture est prononcée par le modèle conventionnaliste des organisations formalisé par Pierre Yves Gomez que nous prenons comme modèle de référence dans l'interprétation du changement de mode de régulation des relations de travail qui se veut constructiviste où la causalité circulaire et non linéaire est de mise. Ce type de causalité met l'accent sur l'importance de l'existence d'une convention dans la détermination des pratiques de gestion, qui à son tour déterminée par ces dernières en vue d'aboutir à une cohérence dans le fonctionnement des organisations.

Pour mieux expliciter ce modèle, nous avons scindé ce présent chapitre en trois sections majeures:

Section1: Intitulée "*Le cadre de pensée et d'action du modèle conventionnaliste des organisations"*. Une section où nous expliciterons la position épistémologique du modèle conventionnaliste par rapport aux modèles orthodoxes de la gestion, sans oublier de faire appel aux apports d'une autre théorie dite de structuration que nous considérons comme proche du modèle en question pour un éventuel enrichissement.

Section2: dont l'intitulé est "*Les conventions de travail: points de vue autorisés d'un économiste et d'un chercheur en sciences de gestion"*. Le point de vue économique sera celui de Robert Salais qui a fait la distinction entre deux types de conventions structurant une relation de travail: convention de productivité et une convention de chômage. Cependant, celui de la gestion sera celui de Pierre Yves Gomez pour qui une entreprise est régie aussi par

deux types de conventions: une convention d'effort, propre à l'environnement interne ou à l'organisation, et une convention de qualification, propre à l'environnement externe notamment la relation de l'entreprise avec ses clients. Dans notre travail, nous nous limiterons à la convention d'effort pour expliciter la structuration des relations de travail.

Section 3: Sous le titre *"De la qualification à la compétence : d'une convention d'effort à une autre"*. L'esprit de cette section est de mettre l'accent sur l'importance d'une référence ou d'un principe supérieur commun dans l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines d'où l'approche structurationniste. Le principe sus cité est un élément indispensable qui change de contenu dès lors que nous passons de la qualification à la compétence.
Ce passage d'un principe à un autre peut être lu comme le passage d'une convention d'effort à une autre qui nécessite la réactivation d'un ensemble de mécanismes de socialisation et d'incitation pour maintenir et approprier davantage ce principe de gestion pour susciter une cohérence entre les pratiques de gestion et la convention d'effort mise en avant dans l'entreprise.

SECTION 1: LE CADRE DE PENSEE ET D'ACTION DU MODELE CONVENTIONNALISTE DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

Notre modèle de référence épouse manifestement le paradigme épistémologique de type constructiviste pour qui une réalité sociale, objet d'une étude, ne peut être conçue en dehors des sujets qui l'appréhendent ou qui la composent. Une réalité construite dans l'espace et dans le temps suivant la dynamique sociale interactionniste entre ces derniers. Le constructivisme peut être considéré comme une démarche de recherche fondée sur la croyance forte dans la relativité de la notion de vérité ou de réel, et par une forte opposition au positivisme, en se gardant de ne pas nier en bloc les apports de l'empirisme dans sa *praxis* (action ordonnée vers une certaine fin).

Pour mieux comprendre le positionnement épistémologique du modèle conventionnaliste dans le champ scientifique, trois temps d'explicitation sont mis en relief:
-Origine du modèle conventionnaliste;
-La convention comme un mode régulation critique de l'axiomatique libérale initiale;
-La théorie de la structuration comme tentative d'enrichissement du modèle conventionnaliste.

I- ORIGINE DU MODELE CONVENTIONNALISTE

Le besoin de flexibilité issu de la crise du système taylorien fordien et du modèle du marché interne de régulation des relations de travail a mis au premier plan l'incertitude qui désormais fonde ces dernières (relations de travail). Une incertitude due, de prime abord, aux contradictions d'intérêts entre les employeurs et les salariés, et qui manifestement porte sur le fondement, les engagements et les accords pris aussi bien sur la qualité que sur l'effort du travail. De ce constat, un ensemble de questions sont posées par Robert Salais[49] pour mieux esquisser le mode de régulation des relations de travail qui pourrait éventuellement les résorber. La relation de travail peut elle vraiment fonctionner sans une certaine légitimité de part et d'autre? Comment penser ensemble l'accord et le conflit au sein d'une même régulation du travail? Quel rapport entre les règles du travail et la productivité. L'auteur sus-cité tente de répondre à ces questions en avançant un préalable fondamental qui est l'existence d'une convention du travail. Une convention peut être définie comme un système d'attentes réciproques entre personnes sur leurs compétences et comportements, lesquels sont conçus pour aller de soi et comme allant de soi. L'auteur en question préfère employer les dispositifs cognitifs collectifs pour qualifier une convention.

1- La convention: un champ de définitions fertile et non délimité

L'introduction de la convention dans le champ de problèmes de coordination notamment économique est l'émanation du renouvellement du cadre d'action et de pensée dans le quel s'inscrit l'action humaine. Un cadre où la régulation des relations de travail, pour la réalisation d'un produit, se déroule dans un contexte où chacun:

-Est incertain sur les comportements que les autres adopteront dans le futur en vue de mettre en œuvre les actions de travail;

-Doit choisir la meilleure méthode pour se faire, dans le cours de l'action, une interprétation sur le comportement des autres de façon à agir lui-même de façon pertinente;

-Est soumis, par une sorte de rétro-action, à l'épreuve de l'acceptation par un autre du produit auquel il contribue.

Dans ce type de contexte, la convention nous sert de grille d'analyse de la pluralité des modes de régulation et de coordination des individus, bien que ce concept n'ait pas une

[49]SALAIS Robert, Flexibilité et conventions du travail: une approche économique, Revue d'économie appliquée, Tome XLIV, 1991, N°2, pp5-32.

définition stable et admise par tous. Cette incapacité de stabiliser une telle définition, trouve sa justification dans les transpositions multiples du concept dans les divers champs disciplinaires, notamment en France à travers un groupe d'économistes dont la déclaration de naissance est cristallisée dans un ensemble d'articles paru dans un numéro de revue économique de 1989. Nous pouvons citer:

-l'économie du travail par le biais de Hervey Libenstein (1966) et Robert Salais (1989) qui préfère employer le concept système de connaissances au lieu de convention, l'économie de la qualité grâce aux travaux de François Eymard Duvernay (1989), l'économie des marchés financiers promue par André Orléan (1989), l'économie sociale via Philippe Batifoulier (2004), économie d'entreprise suite aux contributions d'Olivier Favereau, les sciences politiques et la philosophie politique par un groupe de chercheurs institutionnalistes en l'occurrence Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1987, 1991) et avec Eve Chiapello (1999), en sciences de gestion par Bernard De Montmorillon (1999) et Pierre Yves Gomez (1994 et 1996), en marketing par Gilles Marion(1997), en contrôle de gestion par Lionel Honoré (1997) ainsi que dans le domaine de l'entrepreneuriat par la voix de Thierry Verstraete (1999). Bien qu'une définition commune de la convention n'ait pas été admise par les tenants de la théorie des conventions, il n'en demeure pas que ces derniers ont inscrit leurs définitions dans une autre définition annoncée, des années avant, par un philosophe du langage nommé David Kellog Lewis (1969) qui a pu introduit le premier le concept de convention dans le champ de problèmes de coordination. Cet auteur a défini la convention comme une régularité dans le comportement et dans les croyances que les acteurs mobilisent lorsqu'ils cherchent à se coordonner. Une régularité qui est facilitée par les cinq conditions suivantes:

-Chacun se conforme à la convention, les acteurs se réfèrent aux repères de la convention;

-Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme. Cette anticipation auto réalise la convention;

-Chacun préfère une conformité générale. Chaque individu préfère n'avoir pas à douter d'un phénomène qui n'existe que par adhésion de tous;

-Il existe au moins une autre régularité alternative: la convention n'est pas une nécessité. Une alternative peut lui être opposée.

-Ces quatre premières conditions sont " common knowldge", chacun les (re) connaît et pense que les autres les (re) connaissent.

De cette définition découlent d'autres que Vincent Maymo, dans une contribution au XVI conférence Internationale de Management Stratégique, nous a brossées dans le tableau récapitulatif ci-dessous:

AUTEURS	**DEFINITIONS**
Keynes, 1936	" *Une solution d'un problème de coordination qui ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des agents, tend à se reproduire avec régularité". Dans Dupuy 1989*
Lewis, 1969 dans Gomez 1996	" *Modes de coordination qui émergent afin de résoudre collectivement des situations indécidables par le calcul individuel"*
Leibenstein, 1982	*" A convention is a routine that has an interpersonal component"*
Eymard Duvernay, 1989	*" Forme élémentaire de constitution des collectifs"*
Salais, 1989	" *La convention, c'est ensemble d'éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord. Mais ce commun accord ne procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et quoi refléterait, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité identique et consciente d'elle-même. Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi. C'est par la même (favereau 1984) qu'une convention est efficace. Les comportements attendus n'ont pas besoin d'être écrit à l'avance, écrits puis ordonnés pour être obtenus. Là gît la différence par rapport au contrat".* *La convention" est une forme qui permet de coordonne des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées mais qui ont besoin d'être ensemble pour être satisfaits".*
Livet, 1993	*"Les conventions sont des repères qui tiennent compte des conflits d'émotion".*
Gomez, 1994	"*La convention est alors un jeu, un mimétisme et une procédure. La coordination par la convention se construit sans contradiction avec libre adhésion des individus" p 94.* *" La convention est un système qui génère et transmet de l'information. C'est un modèle général de représentation de certains comportements collectifs doté de propriétés structurelles repérables quelque soient les réalités observées".*
Gomez, 1995	*La convention est autant une catégorie de pensée, c'est-à-dire un modèle permettant de percevoir les réels, qu'une configuration générale inscrite dans la nature économique. P138* *" La convention est " l'acceptation implicite de règles de pensée ou de conduite, construites socialement et non imposées par la nature, et qui permettent aux individus de savoir comment ils doivent se comporter dans des situations données sans avoir recours à un calcul privé"* *p 139.* *" La convention est une confrontation sociale parce qu'elle n'existe que par*

	l'accumulation de comportements mimétiques auxquels elle donne comme un miroir social, leur sens" p.145 *" La convention est une norme de conduite commune qui conditionne le calcul des agents à des contingences sociales établissant les règles du jeu économique."* *" Au total, la convention est un processus récurrent et stable mais soumis à des contingences d'adoption et donc révolutionnairement stable". P.147* *"Structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente des problèmes".*

Tableau n°1 : les différentes définitions de la convention[50]

En sus nous pouvons en rajouter une, celle d'André Orléan qui a conceptualisé la convention comme une organisation sociale au travers laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produit d'une représentation collective extériorisée fondant les anticipations individuelles.

De l'ensemble de ces définitions, nous mesurons l'écart d'appréhension qui sépare les deux grilles de lecture conventionnaliste et contractualiste des actions et des comportements humains. Un écart provoqué par le relâchement des dogmes du modèle libéral du gouvernement des entreprises par les conventionnalistes. Des dogmes annoncés sous le triptyque: autonomie- rationalité-information parfaite que le contexte d'incertitude radicale a du mal à objectiver et à entériner.

En sus, de ces définitions, nous retiendrons seulement celles afférentes aux relations de travail, c'est-à-dire celle de Robert Salais mettant l'accent sur la convention de productivité pour structurer le comportement des employés, et celle de Pierre Yves Gomez recentrant l'analyse sur la convention d'effort pour diffuser les normes de travail.

2- La convention: un mode de régulation critique de l'axiomatique libérale initiale:

Le modèle conventionnaliste de l'entreprise, si nous reprenons la terminologie de Pierre Yves Gomez, s'est construit en opposition au modèle libéral de l'entreprise de nature contractualiste. Ce dernier centre son raisonnement sur un ensemble d'axiomes incarnés par le triptyque: autonomie des individus, rationalité substantive des agents et information parfaite que nous jugeons inopérant dans un contexte radicalement incertain. Ce contexte d'incertitude

[50] MAYMO Vincent, Vers une opérationnalisation des conventions. Elaboration d'une grille d'identification pour le pilotage des processus, XVI Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, 6-9 Juin 2007, page 7.

dont les contours ont été esquissés dans le point précédent a limité la portée de ce modèle, et *in fine* son efficacité.

2-1: Les limites du modèle libéral du gouvernement de l'entreprise:

Sous ce modèle nous mettons dans la même configuration la théorie néo-classique standard et la théorie standard étendue regroupant les théories contractualistes. Suivant le raisonnement de Pierre Yves Gomez, trois insuffisances sont à signaler sur lesquelles le modèle libéral de l'entreprise s'est heurté. Lesdites limites sont:

-Absence d'une explication des solidarités dans l'organisation: Que ce soit dans l'entreprise conçue comme une" boite noire" propre à la théorie néo-classique standard ou dans celle conçue comme un marché interne, l'entreprise est à la fois construite par des individus désincarnés, opportunistes, se référant seulement à leur intérêt privé et dépourvus de toute existence sociale, culturelle, politique ou anthropologique. Ce positionnement épistémologique, voire idéologique, puisque elle s'inscrit dans l'économie politique libérale, effiloche tous les liens de solidarité qui cimentent l'organisation, et par voie de conséquence annihile toute dynamique relationnelle et comportementale qui meut l'organisation;

-Absence d'une analyse du phénomène entrepreneurial constitutif de l'organisation. Dans le modèle libéral des entreprises, le gouvernement est réduit à l'organisation et au contrôle sans mettre l'accent sur la façon dont les énergies sont mobilisées ainsi que sur la créativité. Justement, l'entrepreneur au sens schumpétérien du terme est créateur et innovateur c'est-à-dire porteur de solutions inédites en fonction de l'environnement externe et interne en perpétuelle changement. Un changement qui ne reste pas sans influence sur la manière dont l'entrepreneur combine ses ressources matérielles, humaines, financières, informationnelles, etc, ce qui modifie la structure organisationnelle de l'entreprise; émergence d'une nouvelle convention d'effort si nous osons reprendre la terminologie gomezienne;

-Absence d'une analyse dynamique des organisations: L'hypothèse *ontologique* qu'adopte le modèle libéral du gouvernement des entreprises est récusable pour la compréhension de la dynamique de construction et de structuration de la réalité des entreprises. Cette dynamique est justifiée, dans les faits, par la rapidité de modifier les modèles d'organisation de la production depuis les guildes, corps de métiers, jusqu'aux structures en réseaux.

La compréhension de cette dynamique ne peut se faire sans une circonscription spatio-temporelle et sans une démarche génétique, non an-historique, pour ressortir non les déterminants de ces modèles mais les conditions et les processus sociaux de son émergence, d'où une rupture avec l'hypothèse déterministe du modèle libéral;

Les trois défauts que nous venons de relever génèrent des inquiétudes pour tout praticien de gestion faisant du modèle libéral une référence:

-Une inquiétude en termes de l'accroissement des coûts de contrôle dû à la méfiance et à l'opportunisme générés par l'atomisme, la vision parcellaire et l'effritement des solidarités dans l'organisation;

-Une inquiétude en termes de réductionnisme qui caractérise le gouvernement de l'entreprise. Ce dernier est réduit seulement à l'organisation et au contrôle sans qu'une importance soit donnée à l'initiative, à l'innovation, à la créativité et à la différenciation, sources d'avantages compétitifs.

-Une inquiétude en termes d'immobilisme et d'inertie due au manque de considération portée aux modifications de l'environnement, pouvant caractériser la firme libérale du moment que la dynamique des organisations est absente, ce qui fait dire que l'inefficace et l'inefficience sont inéluctables

2-2: La position du modèle conventionnaliste par rapport à ces limites:

Face à ces insuffisances, deux attitudes critiques sont possibles:

- la première se place en dehors de l'axiomatique libérale en cherchant sa destruction; chercher un autre modèle de compréhension des pratiques observées. Dans cette perspective, nous trouvons notamment les marxistes (holisme);

- La seconde admet l'axiomatique libérale, au moins comme une base de travail. De cette attitude, deux voies se dégagent:

- la première voie cherche à approfondir les développements de la théorie libérale de la firme (individualisme méthodologique);

- La deuxième voie remet en question l'axiomatique initiale en mettant en valeur les phènomènes collectifs et sociaux ainsi que l'importance de la dynamique des phénomènes organisationnels.

La tentation unificatrice des attitudes critiques est l'intention du modèle conventionnaliste. Cette intention ne reste pas sans influences sur son positionnement méthodologique qui s'inscrit en toute clarté ni dans l'individualisme méthodologique ni dans le holisme.

En opposant ces deux axes, les tenants du modèle conventionnaliste des organisations, et en premier lieu Pierre Yves Gomez, veulent proposer de nouvelles perspectives et une nouvelle axiomatique en procédant à l'entrecroisement de la convention et l'axiomatique libérale initiale. L'intérêt d'un tel positionnement, dans notre travail, est important puisque nous cherchons à identifier les normes de travail (déterminants structurants les comportements individuel et collectifs) et la diffusion de leur aspect convaincant via les politiques de gestion des ressources humaines.

Cette axiomatique conventionnaliste s'inscrit dans un registre épistémologique de type constructiviste dont les principes nodaux sont les suivants:

-Rejet de l'hypothèse ontologique: Il n y a pas de réel en soi. La réalité est une construction sociale faite dans le temps et dans l'espace en suivant une trajectoire plus ou moins irréversible. Une réalité façonnée par l'enchevêtrement des subjectivités, et par des situations de socialisation amenant les individus à l'internaliser, et cela sans oublier de mettre l'accent sur le caractère conflictuel qui peut incommoder ces (re)constructions;

-Rejet du principe d'évidence: Rien ne va de soi. Rien n'est donné tout est construit, si nous paraphrasons Gaston Bachelard. Ce rejet se veut comme une rupture avec le sens commun qui est *"une idée spontanée sur la réalité sociale ou encore présupposé, une fausse évidence"*[51]. Une fausse évidence appelée autrement une prénotion qui s'oppose au fait

[51]Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, sous la direction C.D. ECHAUDEMAISON, Edition NATHAN, 5ème édition, 2000, page 396.

onstruit résultant d'un long travail de réflexion critique et susceptible d'expliquer un phénomène social de façon adéquate;

-Rejet de l'hypothèse déterministe: IL n y a pas de détermination susceptible d'être connue *a priori*. Ce qui intéresse les constructivistes n'est pas le statut de vérité de la réalité observée, mais les conditions et les processus sociaux de son émergence. L'identité de l'individu est façonnée lorsqu'il est dans un système d'interactions, il ne cherche à accéder à la connaissance en soi, mais un accès à l'expérience cognitive.

- Rejet de l'hypothèse causaliste: Les constructivistes réfutent l'explication unique et figée de la réalité.

2-3: L'axiomatique conventionnaliste:

Proposer une axiomatique conventionnaliste nécessite à ce que nous repensions le concept d'individu et l'axiomatique libérale initiale. Il s'agit, en fait, de formuler des hypothèses définissant les conventions et de nouvelles hypothèses définissant l'individu. Ces hypothèses sont d'ordre de trois que Pierre Yves Gomez a formulées ainsi:

H1- La convention est un système de repérage permettant les choix en situation d'incertitude. L'individu n'est pas autonome, il possède une liberté conventionnelle: la convention est un *Kriterion*. Un ensemble de critères implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider. De cette définition, l'autonomie de l'individu telle qu'elle a été dictée par l'axiomatique standard se voit sans fondement dans un contexte d'incertitude où il est impossible, à la fois, pour un individu isolé au temps *t* de connaître les conditions de décidabilité relatives au temps *t+1* et de prendre une décision sans tenir compte de ce que d'autres feront au même moment. De ce deuxième constat découle un autre aspect remettant en question l'autonomie de l'individu en l'occurrence les phénomènes collectifs construits par l'effet mimétique. Ce mimétisme, imiter pour décider, met au clair l'encastrement de l'individu (liberté individuelle) dans une structure sociale (existence de règles communes). De ce mimétisme résultent des comportements normaux c'est-à-dire des comportements normés par les choix des autres individus supposés agir de façon identique du fait de l'incertitude. L'existence d'autrui ne doit pas être considéré comme une contrainte, ni

une concurrence, mais simplement une indication de conduite normative; juste pour se procurer des repères;

H2- La convention est un système de rationalisation. L'individu n'est pas rationnel, il est capable de rationaliser: le débat sur la rationalité n'est pas encore tranché. Qu'est ce qu'une rationalité? Est il judicieux de définir ou de parler de la rationalité tout en étant distancié de l'organisation ou de la convention au quelle nous nous referons?
Les conventionnalistes opposent à la rationalité la rationalisation. La première est cette quête de lois générales expliquant en tout lieux et en tout temps les modalités de prise de décision par les individus. La deuxième est ce processus de justification d'un comportement qui s'appuie sur des modalités considérées comme raisonnables ou fondées en raison. L'existence simultanée d'individus et de conventions nous oriente plus vers la rationalisation car les individus, dans une structure sociale donnée qui cherchent, de surcroît, à tisser et préserver les liens de solidarité, font une économie de la conviction qui est la croyance d'un individu selon laquelle les autres individus agissent d'une certaine façon dans une circonstance donnée. "… *On ne cherche pas à comprendre les comportements à partir d'une rationalité pure a priori. On cherche à comprendre la logique qui permet de légitimer les comportements et de l'inscrire dans la sphère du raisonnable*"[52].
A défaut d'une conviction, une convention est soumise à une suspicion c'est-à-dire l'existence d'une convention alternative possible à une convention ayant cour.

H3- La convention est un écran informationnel. L'individu n'est pas informé, il participe à un système d'information, composé d'énoncé et de dispositifs technique: le rôle de la convention n'est pas seulement la réduction de l'incertitude des individus, quoique ce rôle soit important; elle leur assure également des écrans d'informations leur évitant d'avoir à s'interroger constamment sur les comportements des autres. C'est pour cela que la convention joue un rôle informationnel visant à promouvoir et à asseoir un espace de confiance sociale qui devrait libérer toutes les capacités d'intelligence des tous les adopteurs de la convention.
La convention comme système d'information est dotée d'une morphologie façonnée par deux éléments majeurs:

[52] GOMEZ Pierre Yves, M.C.O et modèles positifs des organisations: une esquisse critique, Cahier de recherche 97-03, Ecole de Management de Lyon, page 9.

Un énoncé véhiculant le contenu procurant un sens à la convention, et un dispositif matériel qui assure techniquement le transfert d'information sur l'existence de la convention auprès de chaque individu. Le développement de chacun de ces deux éléments est contenu dans la section trois (3) de ce chapitre.
En plus de ces règles d'axiomatisation que nous venons d'expliquer, le travail de modélisation de l'organisation amorcé par P.Y. Gomez, deux autres types de règles sont rajoutés. Il s'agit de règles d'auto-limtation et de règles de symétrie:

-Les règles d'auto-limitation (préciser les bornes du modèle) supposent que les capacités analytique et heuristique sont limités dans un modèle théorique ; ce dernier énonce lui-même les phénomènes que, compte tenu des ses hypothèses et sa méthodologie, ne peut pas analyser. Cette règle va à l'encontre des modèles de la "tentation totalitaire" c'est à dire la présupposée capacité d'intégrer tous les phénomènes dans un seul modèle. Une hypothèse difficile, voire impossible, à vérifier en sciences sociales, notamment les sciences de gestion.
-Les règles de symétrie: La symétrie d'un modèle est sa capacité à expliquer avec la même démarche analytique un phénomène qui fonctionne et un phénomène qui ne fonctionne pas.

3- La théorie de la structuration comme tentative d'enrichissement du modèle conventionnaliste:

Le choix de la théorie de la structuration comme un niveau de lecture enrichissant pour mieux cerner le positionnement du modèle conventionnaliste n'est pas fortuit. C'est un choix qui est motivé par le même souci épistémologique commun qui anime ses deux corpus théoriques. Un souci cristallisé dans leur souhait de dépasser le clivage structure- action ou l'individualisme méthodologique et l'holisme que nous avons mentionné lors de la section précédente.

D'après le raisonnement d'Anthony Giddens[53], promoteur de la théorie de la structuration, tout objet, outil de gestion ou une convention d'effort, si nous parlons de notre travail, introduits dans un système social, une entreprise par exemple, est un construit social résultant de l'action humaine et des propriétés structurelles de l'organisation. Cet objet, outil ou convention sont à la fois le produit et le médium de l'action humaine. De ce raisonnement,

[53] GIDDENS Anthony, la constitution de la société, Paris, Presse Universitaire de France, 1987.

nous pouvons dire que toute structure n'est pas extérieure aux individus; elle est constitutive de leurs actions et elle est le cadre qui permet ces actions.

3-1: Les hypothèses de la théorie de la structuration:

Le registre épistémologique où s'inscrit la théorie de la structuration est sans conteste le constructivisme qui donne le primat à cette dialectique entre les structures et les actions, autrement dit la dualité du structurel. Cette dernière signifie que" *les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive*". (Anthony Giddens, 1987). Cet auteur ajoute: "…*l'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par les quels ces systèmes s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace, et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle*"[54].
De cette définition découlent trois hypothèses majeures:

H1- Dans tout système social, les interactions entre les acteurs sont structurées et structurantes: cette hypothèse rompt avec l'hypothèse déterministe du positivisme où les structures objectives restent totalement extérieurs à la conscience des acteurs qui les intériorisent*;*

H2- Le structurel se constitue de trois dimensions majeures: Selon toujours Giddens,
" *le structurel est un ensemble de règles et de ressources organisées de façon récursive, est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous la forme de traces mnésiques. De plus, le structurel est caractérisé par une "absence du sujet". Enfin, il est engagé de façon récursive dans les systèmes sociaux*"[55].
Le structurel est scindé en trois dimensions:
- Dimension sémantique: Le sens donné aux actions et leurs relations pour réaliser une compréhension mutuelle entre les participants à l'interaction;

[54] *In* DARAULT Sandrine et KECHIDI Mohamed, la théorie de la structuration: une application à l'analyse des organisations et au changement organisationnel, Cahiers du GRES (Groupement de Recherches Economiques et Sociales), Cahier n°2004-21, Septembre 2004, page 3.
[55] La théorie de la structuration: une application à l'analyse des organisations et au changement organisationnel, *op cit*, page 4.

- Dimension politique: Le pouvoir est cette faculté de " déployer continuellement" dans la vie quotidienne une batterie de capacités causales pour influencer celles déployées par un autre agent;
- Dimension de légitimation: cette dimension met en exergue le respect de la règle qui peut devenir un moyen de légitimation de l'action ;

H3- Les interactions se constituent suivant deux volets. Nous distinguons le volet structurel et le volet systémique. Le premier est défini dans la première hypothèse, le deuxième, le volet systémique, est considéré comme un espace organisé de relations récurrentes entre des acteurs individuels et collectifs. Dans cette configuration, un comportement sera dit rationnel si les actes qui le constituent sont en adéquation avec les intentions qui motivent le déclenchement de l'action.

3-2: La convention comme une structure sociale: Dans le cadre de l'analyse des organisations, une structure organisationnelle peut être définie comme un ensemble de ressources engagées récursivement dans des processus de structuration par des acteurs en situation de coopération en vue de maintenir la viabilité du système social, et en situation de compétition dans le but de contrôler ce même processus.

Dans notre travail, nous considérons que la convention remplit parfaitement les critères d'une structure au sens d'Anthony Giddens, et elle répond parfaitement aux hypothèses de la théorie de la structuration exposées ci-dessus.

a- La convention et l'hypothèse de la dualité du structurel: comme nous l'avons annoncé dans le point relatif à l'axiomatique conventionnaliste, l'existence simultanée de l'individu et de la convention (la structure) est de mise. Les individus possèdent des capacités cognitives et interprétatives mais ils sont reliés par des conventions. Il y a co-construction permanente entre les conventions et les comportements des individus. La convention est un système de médiation des écarts, son existence serait possible s'il y avait convergence et des règles collectives pour évaluer chaque comportement. La convention est un système de rationalisation contraint par tous les adopteurs et participants à celle-ci;

b- La convention et la dimension sémantique: toutes les actions doivent être dotées d'un sens pour qu'une norme puisse s'établir. Robert Salais avance que " …*Les convention de travail portent le sens que chacun donne à l'action de travail des autres, sur les savoirs mobilisés, sur la réciprocité des attentes des autres, sur l'évaluation à faire des actes de travail et de leur résultat, le produit*"[56]. Elles sont, en fait, des contextes ou des espaces d'interprétation communs. Des contextes qui facilitent le processus d'institutionnalisation des objets ou des outils de gestion contenus dans chaque convention;

c- La convention et la légitimation de l'action: la légitimité des comportements nécessite à ce que les relations sociales ou les interactions soient équilibrées. Ces équilibres, sources d'un comportement normal, sont conditionnés par deux éléments majeurs. D'abord, un espace d'interprétation commun que nous venons de définir, et ensuite, le principe d'équivalence devant imprégné toute relation sociale, notamment celle de travail. Ce principe d'équivalence est défini comme le fait que les objets échangés aient bien la même valeur pour les échangistes, individus. Cette équivalence repose sur un principe d'évaluation qui leur soit commun: les acteurs dans une organisation doivent partager une même échelle et une même méthode d'évaluation;

d- La convention et la dimension politique: la dimension politique dans le modèle conventionnaliste se manifeste lorsque deux conventions s'affrontent, l'une est mise en place et l'autre est considérée comme alternative. De cette affrontement ou confrontation surgit une suspicion qui est la possibilité pour la deuxième de remplacer la première. Pour éviter cette suspicion, la première devrait mobiliser tout un dispositif d'actions en vue d'être convaincante et efficace. Gouverner, c'est faire croire, disent les politiques.
Dans le modèle conventionnaliste, un comportement est dit rationnel si les actions des individus s'inscrivent dans une convention cohérente c'est-à-dire répondent aux repères ou principe supérieur commun dicté par cette même convention.

[56] Les modèles positifs de l'organisation, *op cit*, page12.

Conclusion de la section

Ce que nous assumons par cette section, notamment dans son troisième segement, c'est le thème de notre travail qui commence par le substantif STRUCTURATION. Nous voulons à travers ce substantif de clarifier, d'abord, notre positionnement méthodologique et épistémologique qui n'est pas sans valeur dans un travail de recherche qui se veut scientifique, et ensuite de porter à la connaissance des lecteurs la complexité qui caractérise l'élaboration des politiques de gestion qui ne se veulent pas seulement instrumentales c'est-à-dire conçus pour satisfaire des objectifs, mais les conditions et les systèmes sociaux où cette élaboration est faite. A ce niveau, différents niveaux de lecture et d'analyse doivent être pris en compte: sociologique, politique, cognitif et économique pour que justement les pratiques en question soient consistantes. Enfin, nous tenons à réitérer notre hypothèse de départ: l'élaboration des politiques de gestion des ressources est structurée par un dispositif cognitif collectif autrement dit une convention d'effort dont les politiques de gestion notamment celles relatives aux ressources humaines, par le biais de la fonction ressources humaines, constituent un dispositif de stabilisation, de légitimation et d'institutionnalisation.

SECTION 2: LES CONVENTIONS DE TRAVAIL: POINTS DE VUE AUTORISES D'UN ECONOMISTE ET D'UN CHERCHEUR EN SCIENCES DE GESTION

L'importance des conventions dans les relations de travail a été soulignée initialement dans les travaux George Akerlof (1982) et Hervey Leibenstein (1982). Leurs apports ont été repris et retravaillés à la fin des années quatre vingt et au milieu des années quatre vingt dix par Robert Salais et Pierre Yves Gomez pour formaliser et opérationnaliser davantage la notion de convention dans le domaine des relations salariales. Cet effort intellectuel vise à rendre cohérent le niveau d'effort engagé par les employés ainsi que la qualité du et au travail notamment en ces temps d'incertitude où le rapport contribution- rétribution est souvent jugé dissonant et déséquilibré.

Dans cette section, nous mettrons l'accent sur deux contributions épistémiques relatives à la grille de lecture conventionnaliste des relations de travail. L'une faite par un économiste en l'occurrence Robert Salais, et l'autre par Pierre Yves Gomez, professeur et chercheur en

gestion. Pour étayer cet éclairage conventionnaliste du champ des relations de travail, nous traiterons respectivement les points suivants:

-L'analyse économique des conventions de travail où nous mettrons l'accent sur deux conventions, mises en valeur par Robert Salais, qui ont des effets structurants sur les relations de travail, il s'agit de la convention de productivité et de la convention de chômage;

-La convention d'effort, discutée par Pierre Yves Gomez, est un référent impératif du niveau d'effort et de la qualité du et au travail: la convention d'effort est une structure stabilisant et normalisant les comportements; ce double mouvement n'est possible que par l'existence et la cohérence de deux dispositifs qui forgent une convention d'effort: d'un côté, le dispositif collectif cognitif ou l'objectif commun d'efficience ou encore le principe supérieur commun.

Et de l'autre côté, le dispositif matériel concret pour orienter les comportements individuel et collectif dans le sens du dispositif cognitif collectif que nous venons de citer.

I- L'ANALYSE ECONOMIQUE DES CONVENTIONS DE TRAVAIL: POINT DE VUE DE ROBERT SALAIS:

Comme tous les auteurs hétérodoxes, Robert Salais récuse le principe selon lequel une relation de travail peut être suffisamment régulée par le paradigme du marché.
Ce positionnement est motivé par l'incertitude qui caractérise le déroulement de cette relation dans le temps, et plus exactement les deux principes d'équivalence qui la composent: un principe marchand incarné par le rapport salaire- temps de travail et un principe non marchand cristallisé dans le rapport temps- produit du travail.
L'économie de la relation de travail de Robert Salais s'inspire fortement des lectures économiques, anthropologiques et sociologiques ayant été avancées antérieurement, notamment par les marxistes, soulevant trois questions fondamentales attestant vigoureusement la non pertinence du marché comme mode de régulation des relations de travail.

1- Les questions théoriques soulevées par l'économie des relations de travail dans sa variante conventionnaliste:

Trois questions fondamentales ont été évoquées pour illustrer le positionnement de l'économie conventionnaliste du travail. Ces questions sont:

- La première question est posée par Karl Marx. Le travail peut-il être réifié et le travailleur doit il être aliéné? Cet auteur a répondu par l'infirmatif car le travail n'a pas d'existence matérielle; il est indissociable de la personne qui l'effectue, le travailleur. Cette question nous rappelle avec force le modèle de la qualification dont il est question dans le premier chapitre où le poste est un élément déterminant et central dans la régulation des relations de travail. Pour appuyer ce point, Karl Marx (1867) disait:" *Pour être vendu sur le marché à titre de marchandise, le travail devrait en tout cas exister auparavant. Mais si le travailleur pouvait lui donner une existence matérielle, séparée et indépendante de sa personne, il vendrait de la marchandise, et non le travail*"[57];

- Comment la relation de travail se déroule-t-elle? Le déroulement de la relation de travail se fait en deux temps. Dans un premier temps, l'accent est mis sur l'accord ou l'embauche pour déterminer la qualité du rapport entre le salaire et le temps du travail, et dans un second temps la mise en œuvre du travail pour avoir un produit, autrement dit le rapport entre le temps de travail et le produit du travail;

- La divergence d'intérêts entre les employeurs et les employés au moment où la relation est nouée peut elle exister? L'objet pour l'entrepreneur est le produit du travail qui n'est qu'abstrait au moment de la conclusion de la relation de travail tant pour lui que pour le travailleur, mais qui pourra être concret au moment de son déroulement. Pour ce dernier (le travailleur), le seul objet qui reste concevable serait sa personne. Ce caractère abstrait du travail lors de la conclusion de la relation de travail suscite des divergences, voire des contradictions, entre employeurs et salariés dues au manque de précisions et d'assurance sur les engagements pris sur la qualité et l'effort au et de travail.

[57] *In* SALAIS Robert, l'analyse économique des conventions du travail, Revue économique, N°2, mars 1999.p.200.

De ces trois questions, sous forme de critiques du modèle standard libéral des relations de travail, nous pourrions dire que la régulation des relations de travail nécessite un dispositif ou un mode ou un mécanisme qui réaliserait une cohérence entre le triptyque suivant: « le salaire- temps de travail- produit du travail » pour atténuer les contradictions pas seulement entre les deux parties de la relation de travail déjà avancées, mais entre toutes les parties prenantes du système de travail.
Le mode ou le mécanisme recherché semble être apporté par Robert Salais, il s'agit de la nécessité d'existence d'une convention de travail c'est-à-dire un compris entre les deux principes d'équivalence que nous avons mentionnés dans l'introduction de ce point.

2- La relation de travail comme un compromis entre deux principes d'équivalence

Sous cette approche, une relation de travail, évoluant dans un environnement incertain où la flexibilité est de mise, est pensée dans un cadre remettant en question la séparation entre la gestion du travail, la gestion du produit et de son marché. Une conception propre à la production fordiste, de masse.

A cet effet, l'équivalence, c'est-à-dire la réciprocité de valeur des objets échangés entre les parties de la relation de travail et ses deux principes nécessitent d'être mis en exergue.
Le premier est centré sur le rapport d'équivalence entre le temps de travail futur et le salaire, un principe d'essence marchande. Le deuxième principe est centré sur l'équivalence entre l'usage que devra faire le salarié de ce temps et le produit du travail, un principe d'essence non marchande.

L'employeur fait appel au premier principe d'équivalence, salaire contre temps de travail, en le renforçant pour obtenir celui qui le préoccupe, le second principe, temps de travail contre produit du travail. Bien que l'employeur ait la capacité de garantir la première équivalence, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas à l'abri d'une éventuelle menace pouvant compromettre la réalisation de la deuxième équivalence, vu son incapacité de se prémunir de l'incertitude quasi radicale qui porte sur deux paramètres nodaux:
-D'abord, les aléas économiques sur la demande pouvant invalider une partie de la valeur ajoutée et du profit attendu;

-Ensuite, la qualité du travail et l'effort consenti restent sous la maîtrise des personnes qui travaillent et demeurent potentiellement libres; individuellement et collectivement, quelles que soient les pressions et les contraintes qui affectent leur espace professionnel ou de travail.

Ces deux motifs ont poussé les employeurs à s'intéresser pas seulement aux dispositifs visant les travailleurs à augmenter leur productivité, mais à partager voire à assumer les responsabilités d'une éventuelle invalidation des produits par le marché. Cette idée réactualise le constat que nous avons fait au niveau du premier chapitre selon le quel la compétence met l'accent sur la liberté d'agir ou l'esprit d'initiatives tout étant responsable de ces dernières, assumer le risque.

3- Les conventions de travail et les deux principes d'équivalence:

Force est d'analyser les deux principes d'équivalence en question, deux types de conventions structurent les relations de travail. Il s'agit de: la convention de productivité et la convention de chômage.

Avant de mettre au clair la morphologie de chacune d'elle, nous nous permettons de rappeler la définition de la convention selon Robert Salais, celle exposée dans la section une dans le tableau récapitulatif des définitions." *La convention, c'est un ensemble d'éléments qui, à tout instant pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord. Mais ce commun accord ne procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui refléterait, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité identique et consciente d'elle-même. Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi. C'est par la même (favereau 1984) qu'une convention est efficace. Les comportements attendus n'ont pas besoin d'être écrit à l'avance, écrits puis ordonnés pour être obtenus. Là gît la différence par rapport au contrat. La convention est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées mais qui ont besoin d'être ensemble pour être satisfaits"*[58].

3-1: La convention de productivité: ce type de convention cristallise les deux principes d'équivalence fondant la cohérence des relations de travail. D'abord, le salaire est échangé

[58] Vers une opérationnalisation des conventions. Elaboration d'une grille d'identification pour le pilotage des processus, *op cit*, page 7.

à l'embauche contre un temps futur de travail (Equivalence salaire- temps de travail).
Cette première équivalence est d'ordre marchand, nous l'avons souligné ci-dessus, et elle est définie autour d'une règle ou des règles de salaire. Et ensuite, la mise en œuvre de la force de travail du salarié dans la production, transformant le temps de travail en produit, une transformation contenue et dictée par la deuxième équivalence, en l'occurrence le rapport entre le temps de travail et le produit du travail. Cette seconde équivalence est d'essence non marchande.
La stabilité et la cohérence de la convention de productivité seraient rendues possibles si trois paramètres importants étaient mis en valeur: le temps du déroulement de la relation de travail, les objets de la convention et les règles qui la régissent.

a- Le temps: la relation de travail dure au moins le temps nécessaire pour réaliser un produit. Cette contrainte temporelle est un axe important de contextualisation et de structuration, à côté de la contrainte spatiale, des relations sociales et de travail. L'importance de ce dernier réside dans les effets qu'il génère en termes d'apprentissage, d'acculturation et de création des compétences individuelle et collective et de renforcement de la régulation des rapports sociaux dans une organisation humaine;

b: L'objet: qualifié de dispositif cognitif collectif autrement dit l'objectif commun d'efficience. Il véhicule la dimension téléologique (la finalité) de la convention de productivité qui se cristallise dans l'orientation des comportements des travailleurs tout en donnant un sens à leurs actions ou pratiques;

c: Les règles: l'existence de règles au sein de la convention est doublement légitime. Elles servent à traiter les désaccords de fonctionnement courant de la convention, et elles contournent les obstacles obstruant la satisfaction des deux principes d'équivalence.

3-2: La convention de chômage:

La convention de productivité ne doit pas être conçue indépendamment de l'environnement extérieur de l'entreprise qui l'influence et la perturbe régulièrement. Un environnement qui constitue un terrain de validation à grande échelle du produit du travail. Ce dernier, d'une part, rencontre une demande et il est impératif qu'il y soit adapté, et d'autre part, l'évaluation obtenue par la vente nécessite à ce qu'elle soit conforme aux attentes de

l'entrepreneur. De cette situation troublante pour l'équilibre de l'entreprise, une convention de chômage fait son apparition pour que les risques émis par cette situation ne soient pas assumés seulement par l'entrepreneur mais également par les travailleurs d'où le principe de responsabilité qui est, en fait, une mesure de disciplinarisation des salariés.
De cette brève présentation, nous pouvons conclure qu'en l'absence de convention de production, la convention de chômage ne serait pas de mise, et les règles organisant la convention de productivité et la convention de chômage sont inter reliées de sorte à assurer la cohérence de leur fonctionnement, et celle des organisations sociales notamment productives.

3-3: La convention du travail et les mondes de production:

Quatre types de conventions sont ressortis, par Robert Salais, suite à l'entrecroisement de deux axes.
-Le premier axe est inhérent à la nature de l'activité du travail (la convention de productivité) qui interroge le rapport existant entre le salaire des personnes, leur identité et le travail accompli;
-Le deuxième axe est relatif au marché du produit (la convention de chômage) qui met au clair le rapport s'établissant entre la qualité produit, le marché et les sanctions émises par ce dernier.
L'entrecroisement de ces deux conventions est façonné par la nature du monde de production où elles sont encastrées qui est, à sont tour, une combinaison entre deux paramètres majeurs:
-L'incertitude et la prévisibilité de la qualité du produit demandée exigée par le marché;
-Les produits standards et spécialisés proposés par le producteur ou l'entreprise dont les objectifs visés par ce dernier sont respectivement les économies d'échelle et les économies de variété.
De cette combinaison, quatre qualités de produits sont distinguées par Robert Salais, qui sont résumées dans le tableau ci-après:

	PRODUITS SPECIALISES	**PRODUITS STANDARDS**

PRODUITS DEDIES	Evaluation de la qualité: *le prix comme révélateur de la satisfaction des acheteurs* Concurrence: *qualité* Aléa sur la demande: *incertitude locale « marchande » sur la qualité* Forme de flexibilité: Externe: *qualité* Interne: *marchande (qualité- prix)* ***MODELE DE MARCHE MARSHALLIEN***		Evaluation de la qualité: *standard industriel local* Concurrence: *prix en premier, qualité en second* Aléa sur la demande: *incertitude locale temporelle (prix, quantité)* Forme de flexibilité: Externe: *qualité* Interne: *quntité- prix* ***MODELE DE RESEAU MARCHAND***	**ICERTITUDE**	**MARCHE**
PRODUITS GENERIQUES	Evaluation de la qualité: *règles éthiques et scientifiques* Concurrence: *par l'apprentissage* Aléa sur la demande: *certitude (risque=0)* Forme de flexibilité: Externe: *qualité et quantité* Interne: *qualité)* ***MODELE DE L'INNOVATION***		Evaluation de la qualité: *standard industriel général* Concurrence: *prix* Aléa sur la demande: *risque temporel général sur la quantité* Forme de flexibilité: Externe: *quantité* Interne: *quantité* ***MODELE INDUSTRIEL***	**PREVISIBILITE**	
	Economie de variété		**Economie d'échelle**		
	TECHNOLOGIES ET PROCES DE PRODUCTION				

Tableau n°2: Les modèles de production de la firme[59]

a: La convention du travail marchand: dans ce type de convention, qui fonde le monde de production marshallien ou interpersonnel, la firme se présente comme un groupement

[59] SALAIS Robert et STORPER Michael, les mondes de production: enquête sur l'identité économique de la France, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 1993, page 63.

de personnes réunies volontairement dont chacune est perçue par l'autre comme un membre d'une communauté de travail. Il est à signaler que l'évaluation de la qualité de ce dernier (travail) est opérée par le mécanisme du marché, plus précisément le prix du produit sur le marché, qui est la source ou l'origine du salaire de chaque membre de ladite communauté (convention de productivité). Le rapport étroit entre les salaires des personnes ou membres et le marché des produits met en avant le caractère variable du premier élément, les salaires, ainsi que le caractère incertain de la qualité demandée, d'où la forte responsabilisation personnalisé de chaque personne ou membre de la communauté de travail, que nous pouvons considérer comme un dispositif de sanction ou disciplinarisation. (convention de chômage).

b : La convention du travail immatériel: cette convention, façonnée par le monde de l'innovation de la production ou le monde de production immatériel, définit la firme comme un groupe réduit d'experts dotés de savoirs et de connaissances mobiles et évolutifs.
Ce caractère évolutif, qui est la pierre angulaire de tout processus innovation, nécessite d'être entretenu par des investissements réguliers dans les personnes (ressources humaines), en termes de salaire et autres mesures incitatives, dont le travail est effectué dans le strict respect d'un ensemble de règles de déontologie tant professionnelle que scientifique, source de sa (travail) qualité (convention de productivité). Il est à noter que cette convention de productivité est astreinte à la convention de chômage caractérisée par la forte incertitude du futur de la firme et son environnement, notamment le marché, d'où l'impératif pour les personnes (les experts) de procéder, autant qu'elle exige la situation, à innover et à renouveler les procès et les technologies de production (flexibilité).

c: La convention du travail sans spécialité: cette convention s'inscrit dans un monde de production de type marchand propre à la conception walrasienne de la firme. Celle-ci est définie comme un ensemble, plus exactement un assemblage, d'individus disponibles, autonomes et interchangeables. Des individus effectuant un travail à la tâche standardisée temporellement, déterminant et fixant leur salaire, et dont la qualité est appréciée en fonction du degré de disponibilité de ces mêmes individus (convention de productivité).
Cette disponibilité est un critère important, voire objectif, d'évaluation de la qualité du travail effectué tant que la réponse aux incertitudes locales (à court terme) sur la demande reste indubitablement la quantité offerte ou disponible, d'où l'importance de la variabilité du volume de travail pour s'ajuster aux aléas du marché.

d: La convention du travail industriel: cette quatrième convention caractérise le système dominant de la production, exposé dans le premier chapitre, et par voie de conséquence les relations de travail. Ce système, fondant le monde de production industriel, avance une conception de la firme dont le fonctionnement est régulé par un marché interne de postes de travail réifiant l'individu puisque ce dernier est vu sous un angle purement technique c'est-à-dire titulaire d'un poste de travail ayant du mal à changer son contenu. Un contenu fortement encadré et formalisé par une description extrêmement poussé des tâches à accomplir et par une classification fortement figée des postes de travail. Deux procédés servant de critères ou de repères d'évaluation de la qualité du travail et du montant de la rémunération salariale (convention de productivité). Le caractère réifiant de l'individu, cité plus haut, est encouragé et renforcé, d'abord, par le caractère prévisible du marché des produits de la firme dû au manque d'offreurs incapables d'absorber toute la population active, ou l'armée industrielle de réserve si nous reprenons la terminologie marxiste, d'où la menace du chômage dans le cas où l'individu ne répond pas aux exigences de son poste (convention de chômage).

Ces quatre conventions du travail combinées aux mondes de production sont résumées dans le tableau ci- après:

Conventions du travail marchand Forme de l'aléa: *incertitude sur la qualité demandée* Identité pour l'autre: *personne, membre d'une communauté de travail* Evaluation de la qualité du travail: *prix du produit sur le marché* Salaire: *à la personne, selon son produit* Firme: *groupement volontaire de personnes en réseau* Ajustement à l'aléa: *responsabilité personnelle* ***LE MONDE DE PRODUCTION INTERPERSONNEL***	**Conventions du travail sans spécialité** Forme de l'aléa: *incertitude sur locale sur la demande* Identité pour l'autre: *individu disponible et autonome* Evaluation de la qualité du travail: *disponibilité* Salaire: *à la tâche, selon le temps* Firme: *assemblage d'individus* Ajustement à l'aléa: *variabilité du volume du travail* ***LE MONDE DE PRODUCTION MARCHAND***
Conventions du travail immatériel Forme de l'aléa: *incertitude sur le futur* Identité pour l'autre: expert Evaluation de la qualité du travail: *règle de déontologie professionnelle ou scientifique* Salaire: *investissement dans la personne* Firme: *petits groupes* Ajustement à l'aléa: *mobilité des savoirs* ***LE MONDE DE PRODUCTION IMMATERIEL***	**Conventions du travail industriel** Forme de l'aléa: *risque prévisible* Identité pour l'autre: *titulaire d'un poste de travail* Evaluation de la qualité du travail: *description du travail ; classification des postes de travail* Salaire: *fonction du taux horaire et du poste* Firme: *marché interne de postes de travail* Ajustement à l'aléa: *chômeur* ***LE MONDE DE PRODUCTION INDUSTRIEL***

Tableau n°3: Conventions du travail et mondes de production[60]

[60] Les mondes de production: enquête sur l'identité économique de la France, *op cit*, page 83

II- LA CONVENTION ET L'ORGANISATION: L'APPORT DE PIERRE YVES GOMEZ

L'un des apports de Pierre Yves Gomez se porte sur la redéfinition de l'organisation et ses mécanismes de fonctionnement interne; des mécanismes étant cristallisés dans un type de convention que cet auteur a nommé convention d'effort que nous nous autorisons d'assimiler à la convention de productivité de Robert Salais.

Cette convention d'effort peut être définie comme un processus matériel, concret et effectif dont le rôle est de diffuser de l'information aux individus sur les convictions partagées, les règles et les normes en indiquant le comportement généralement adopté par les membres de l'organisation.

De cette définition, nous pouvons ressortir deux systèmes majeurs sur les quels la convention d'effort s'est construite, il s'agit du système d'information dont le rôle apparent est l'enrôlement cognitif c'est à dire réaliser l'adhésion des acteurs de l'organisation aux objectifs d'efficience et d'efficacité diffusés par la convention ainsi qu'un système de mesure (métrologie) par lequel le niveau d'effort et la qualité du travail sont jugés normaux.

1- La convention d'effort comme un système de mesure de la performance au travail:

Dans son essence, la convention d'effort est considérée comme un système de mesure de la performance au travail. Elle permet d'établir et de mettre en avant un niveau d'effort communément admis et accepté comme normal. A ce sujet, Pierre Yves Gomez considère une convention comme *"un système métrologique destinée à fournir aux acteurs des repères quantitatifs conventionnels"*[61]. Cette norme de travail en termes d'efforts est émaillée par un ensemble de règles visant à susciter l'implication ou l'adhésion de l'agent dans le groupe; la convention repose sur une construction sociale de l'action collective.

Le système de mesure de la performance au travail qu'incarne la convention d'effort répond aux principes conventionnels ayant été définis par David Kellog Lewis:

[61] GOMEZ Pierre Yves, Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques et pratiques de gestion, Paris, Inter Editions, 1996, page 174.

-Il (le système de mesure) permet de réduire l'incertitude des individus quant à l'effort à fournir;
-Il constitue une régularité puisque les acteurs disposent d'une solution permanente permettant de déceler le comportement normal;
-Conformité des agents à cette convention puisque toute déviation opérée par un employé par rapport aux principes de la convention sera sanctionnée, et celui-ci sera considéré comme improductif et comme briseur de cadence;
-Chacun pense que les autres exercent la même intensité de travail et adhérent à la convention;
-La convention est une connaissance commune.

En synthétisant ces points, la convention d'effort est considérée comme un référent impératif et stable du comportement collectif adopté par le mimétisme. A défaut d'une stabilité et d'une connaissance commune, l'incohérence surgit, qui est source de suspicions ou de tensions, se traduit par des divergences discursives et comportementales pouvant modifier la dite convention.

2- L'évolution de la convention d'effort ou la dynamique conventionnaliste

L'évolution de la convention d'effort est nécessaire dès lors qu'une suspicion est manifestée par les agents. Cette suspicion est définie par Pierre Yves Gomez comme l'existence d'un ensemble d'informations tendant à remettre en question les fondements de la convention déjà en place pour motif qu'elle est devenue non convaincante, et *in fine* inefficace, en indiquant que le comportement généralisé n'est pas celui que l'on croyait.
Ce phénomène de suspicion fait son apparition suite à l'interférence de multiples facteurs tant exogène qu'endogène dans la morphologie de la convention en place, qui, par conséquent, fait naître des doutes chez les adopteurs.

2-1: Les facteurs exogènes:

La théorie des conventions avance deux facteurs exogènes. Il s'agit, d'après Marc Amblard[62], de:

a: Le Contact: la suspicion surgit lorsqu'un rapprochement physique ou virtuel se manifeste. De cette confrontation découle une confrontation d'idées où des délibérations, des polémiques, des explications, des interprétations et des influences peuvent être des vecteurs majeurs du basculement d'une convention à une autre;

b- La réglementation publique: les textes de loi constituent une force majeure dans le processus de structuration des rapports sociaux ainsi que dans la modification des comportements. Des textes de lois ont été introduits dans le champ des relations de travail notamment ceux relatifs au temps de travail, à la retraite, au recrutement, à la rémunération, les contrats de travail et la sécurité sociale, qui ne sont pas restés sans conséquences sur les conventions d'effort existantes.

2-2: Les facteurs endogènes:

Nous mettrons l'accent sur trois facteurs importants, cités par Marc Amblard, qui ont fait irruption à l'intérieur de l'organisation:

a- La dissidence: la convention mise en place peut être menacée par un anti-conformisme aigu qui peut être affiché par un groupe d'agents qui se positionne en porte à faux avec les fondements de la convention. Cette défiance et cette radicalité constituent un électrochoc sur l'ensemble des agents de l'organisation qui, par mimétisme, pourraient adhérer à la convention alternative proposée par le groupe dissident. Un électrochoc générateur de traumatismes et de dégradations comportementales;

b- La dissonance: cette situation se manifeste dès lors que le discours livré par la convention est en inadéquation avec les transformations contextuelles. Cette inadéquation rend incohérent la morphologie de la convention d'effort qui porte préjudice à son caractère stabilisant et convaincant;

[62]AMBLARD Marc, vers une dynamique des conventions, *In* AMBLARD Marc (coordonné par), conventions et management, Edition De Boeck Université, 2003, pp.173-186.

c- L'intention stratégique: l'intention stratégique repose sur la volonté d'un groupe d'agents de renverser la convention en place, sinon la modifier. Cette intention est cristallisée dans des objets et d'outils de gestion inédits visant à rendre l'entreprise plus flexibles et plus efficace. Parmi les démarches qui font « bouger les lignes » au niveau des organisations, nous trouvons les démarches qualité (systèmes de certification), que nous mobilisons dans notre travail, précisément dans son cadre opérationnel.

La convention d'effort pour qu'elle garde son caractère convaincant et stabilisant des comportements individuels et collectifs, sa morphologie doit être cohérente. Cette cohérence n'est réalisée que par la connexion et la symbiose de deux angles qui la composent. Il s'agit de son énoncé et de son dispositif matériel.

3- La morphologie de la convention d'effort et sa cohérence:

Toujours dans la droite ligne du raisonnement gomezien, une convention convaincante est celle qui est la plus cohérente. Cette cohérence est impulsée par les éléments façonnant sa morphologie qui ne doivent pas être en contradiction ou en dissonance entre eux.
La morphologie de la convention d'effort comporte deux dimensions, que nous avons évoquées dans le point précédent. Il s'agit de:

3-1: L'énoncé de la convention:

Cette première dimension met l'accent sur le message explicite relatif aux buts de la convention, son esprit, sa composition et ses règles. En sus, il véhicule le contenu donnant du sens à la convention. Cet énoncé est scindé, à son tour, en trois axes importants:

a: Le principe supérieur commun ou l'objectif commun d'efficience: il indique les critères de justification des comportements et du travail jugés comme normaux ou bons. Nous cherchons à travers ce principe à identifier le niveau d'effort à considérer et à évaluer;

b: La distinction entre les adopteurs: elle définit les rôles et la hiérarchie des différentes catégories d'individus qui sont appelées à adopter la convention ainsi que leur position, dans le champ organisationnel, les uns par rapport aux autres;

c: La sanction: elle décrit les conditions d'adhésion et d'exclusion des adopteurs de la convention.

3-2: Le dispositif matériel concret:

C'est un ensemble d'outils, d'objets et de règles qui assure techniquement le transfert et la diffusion de l'information sur l'existence de la convention auprès de chaque adopteur. Ce dispositif prend corps en combinant trois paramètres:

a: Fréquence des contacts entre les adopteurs: ce paramètre interroge la manière dont les contacts se font entre les adopteurs de la convention et se renouvellent. Les contacts entre les adopteurs permettent à la fois d'accélérer et de contrôler les phénomènes de mimétisme;

b: Utilisation de la technologie: ce paramètre indique le comportement à adopter et les formes facilitant l'adoption de la convention d'effort. Pour réussir l'adoption de cette dernière, la technologie, au sens large du terme, joue un rôle important dans la mesure où elle pourrait standardiser le message à diffuser quoique, au même temps, elle l'appauvrisse car elle limite les capacités interprétatives des adopteurs de la convention;

c: La tolérance de la négociation: définit les possibilités de discuter des normes et des ajustements ou arrangements dans le cadre conventionnel. Cette négociation reste tolérée dans le cas où la convention n'est pas remise en cause. En sus, il s'agit de savoir quel est le degré de liberté et de responsabilité laissé aux adopteurs pour qu'ils puissent interpréter l'information, loin d'une éventuelle modélisation ou imposition des comportements.

La cohérence de la morphologie de la convention d'effort interroge le rapport entre l'instrumentalité de l'objectif commun d'efficience (productivité, qualité, flexibilité, etc.), qui nécessite l'adhésion des salariés à la convention d'effort pour qu'elle soit concrétisé, et les systèmes de rétributions entendus comme un ensemble d'initiatives monétaires et non monétaires, transactionnels et relationnelles mises en œuvre afin d'assurer l'implication des salariés pour que la suspicion ne surgira pas. Partant de ce constat, et à la lumière de l'objet de notre travail dans sa globalité, nous pouvons dire que la fonction ressources humaines via tous ses dispositifs: formation, rémunération, promotion, etc., est un dispositif matériel

participant activement à la stabilisation, à la cohérence et la l'appropriation de la convention d'effort qui, à son tour, structure le contenu de ce même dispositif.

Conclusion de la section

La dynamique conventionnaliste qui caractérise les relations de travail et la gestion des ressources humaines nous renseigne sur deux points importants sur les quels le modèle standard libéral a fait l'impasse. Il s'agit, d'abord, du principe d'encastrement qui stipule que tout comportement humain est inséré dans une structure socialement construite c'est-à-dire un résultat d'un travail collectif de production de normes appuyé par un mimétisme du à l'incertitude radicale qui caractérise l'information tant quantitativement que qualitativement. Une structure sociale qui est incarnée par la convention d'effort exposée dans cette section. Il est à noter que cette structure sociale ne se veut aucunement comme un obstacle pour la liberté des adopteurs, elle est, au contraire, un écran d'information et un ensemble de repères auxquels les individus se réfèrent pour rationaliser leur comportement avec l'éventualité de sa remise en question, d'où le phénomène de suspicion qui peut surgir dans le cas où la convention n'est pas cohérente c'est-à-dire non convaincante.

Ensuite, en vue d'éviter ce phénomène de suspicion, l'accent est mis sur l'appropriation ou l'adoption de la structure sociale, la convention d'effort. Cette appropriation ou cette conventionnalisation de l'objectif commun d'efficience est faite par un dispositif matériel cohérent, qui peut être incarné par la fonction des ressources humaines, visant l'intériorisation de nouveaux modes de régulation des comportements pour que la reproduction de la convention d'effort soit permise, loin de toute dissidence et de toute dissonance.

SECTION 3: DE LA QUALIFICATION A LA COMPETENCE: D'UNE CONVENTION D'EFFORT A UNE AUTRE

Après avoir exposé la morphologie de la convention d'effort et les conditions de sa cohérence pour que son rôle de conviction soit effectif, nous essayons, dans cette section, de mobiliser ce corpus théorique pour comprendre et analyser les transformations du système de travail. Cette transformation, comme nous l'avons bien explicité lors du premier chapitre qui s'est opérée suite au passage d'un mode de régulation basé sur la qualification à un autre mode qui se veut plus adaptable aux nouvelles réalités socio-économiques incarné par la compétence, est un changement de convention d'effort dont l'énoncé et les dispositif matériel sont, en principe, très différents.

Pour bien expliciter le basculement d'une convention d'effort à une autre dont les raisons sont évoquées au niveau du chapitre un. Nous avons choisi à ce que cette section soit déroulée en deux temps:
D'abord, nous croiserons le corpus théorique conventionnaliste et les traits saillants du modèle dominant du système de travail dans sa variante tayloro-fordienne pour ressortir la nature et la morphologie de la convention d'effort qui caractérise ce dernier.

Ensuite, nous procéderons au même travail de croisement mais avec l'autre mode régulation, qui est la compétence, pour ressortir les points de rupture avec la convention-qualification propre au système taylorien- fordien.

.

I- LA CONVENTION D'EFFORT CENTREE SUR LA QUALIFICATION

Toute lecture de la convention d'effort appliquée à la relation salariale nécessite à ce qu'un éclairage soit fait sur les deux dimensions qui la composent en l'occurrence la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle, et si nous préférions la terminologie conventionnaliste nous dirions l'énoncé de la convention et le dispositif matériel. Dans ce point, nous disséquerons justement la relation salariale conçue dans un esprit de qualification, qui n'est pas dépourvu de critiques, aujourd'hui.

1- La dimension organisationnelle ou l'énoncé de la convention d'effort centrée

sur la qualification

Ce point est allusif aux messages, à l'esprit et les règles ayant régi les relations salariales sous le mode de régulation centré sur la qualification. Un mode, nous tenons à le rappeler, qui a dominé le vingtième siècle et qui a fortement inspiré les modèles de relations de travail que nous avons exposés au niveau du premier chapitre: le système taylorien fordien et le marché interne du travail. Deux systèmes de travail ayant mis l'accent sur le poste de travail comme référence dans la conclusion des relations de travail et dans l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines. Nous tenons à souligner également que ce type de convention est à rapprocher de la convention du travail industriel de Robert Salais, avancé précédemment.

1-1: Le principe supérieur commun ou l'objectif commun d'efficience:

Ce dernier est représenté par la productivité et le débit qui sont les critères ultimes et uniques de son évaluation et de sa justification. Une productivité qui n'est pas déconnectée de la qualité du produit jugée homogène d'où l'intérêt porté sur la production de masse; l'économie de variété est exclue, la place est laissée à l'économie d'échelle. En outre, le débit dont il est question plus haut trouve son ressourcement dans les normes d'effort prédéfinies par une catégorie de professionnels incarnée par les cols bleus, les ingénieurs et les contremaitres. Il est à signaler que la légitimation du comportement des salariés est faite en se référant aux exigences du poste loin de subjectivation ou d'individualisation de la relation de travail. Cette subjectivité est battue en brèche par les grilles de classifications catégorielles en mettant l'accent seulement sur le titre et l'expérience comme fondements du salaire.

1-2: La distinction ou les adopteurs de la convention:

Cette distinction est le résultat le plus net de la division du travail au niveau des entreprises, principe majeur dans le processus de structuration de celles-ci. Dans une entreprise fordiste, la distinction est faite entre les cols bleus et les cols blancs, entre la conception et l'exécution, suite à la division verticale du travail. Nous avons les ingénieurs et contremaîtres d'un côté, et les ouvriers exécutants de l'autre. Sans oublier les syndicalistes et l'Etat avec les quels le compromis fordiste est réalisé. Quant à l'entreprise, conçue dans la perspective du marché interne du travail, recèle également

deux catégories importantes d'adopteurs. Il s'agit des adopteurs appartenant au niveau supérieur doté d'un contrat de travail à durée indéterminée avec des salaires élevés, et ceux qui s'inscrivent dans le niveau inférieur menacés par la précarité de leur travail avec, de surcroît, des salaires justes moyens. Egalement dans cette perspective, les syndicats et l'Etat jouent un rôle déterminant dans l'institutionnalisation de la relation de travail.

1-3:La sanction:

Elle est tant positive que négative. Elle est positive c'est-à-dire l'adopteur de la convention adhère aux normes de la convention. Cette adhésion trouve une contre partie, dans l'entreprise fordiste, dans la rémunération au rendement et le partage de gains de productivité. Dans la perspective segmentationniste, l'adhésion est rémunérée par la sécurité de l'emploi et des salaires élevées au niveau du marché supérieur ainsi que par la promotion lorsque l'adopteur se trouve au niveau inférieur.

Après que cet énoncé soit clarifié, il s'agit de le diffuser à l'ensemble des adopteurs pour se l'approprier, une chose qui n'est pas aisée vu l'hétérogénéité qui caractérise son interprétation par ces derniers. Une appropriation qui est également dépendante du dispositif matériel sensé être convaincant pour que la cohérence de la convention d'effort soit réalisée.

2- La dimension institutionnelle ou le dispositif matériel de la convention d'effort-qualification

Ce volet nous renseigne sur les modalités techniques via lesquelles le message contenu dans l'énoncé est diffusé pour convaincre les adopteurs du bien fondé de la convention. Ce travail de conviction, que nous pouvons appeler conventionnalisation, s'opère par trois éléments:

2-1: Fréquence des contacts entre les adopteurs:

Ce point interroge la dimension relationnelle et communicationnelle de l'entreprise.
Vu d'aujourd'hui, cet aspect est un point noir des systèmes de travail articulés autour de la qualification. Dans cette perspective, la communication fiable est celle qui s'établit entre le poste de travail et son occupant. Cette conception de la communication est justifiée par l'approche atomistique qui caractérise l'entreprise libérale où tout regroupement est considéré comme une potentielle menace à l'équilibre de l'entreprise, une conception fortement inspirée des thèses d'Henry Le chatelier

en France. De ce cas de figure, la communication ne revêt pas un aspect social c'est-à-dire visant l'insertion des travailleurs dans leur espace socio- professionnel et facilitant leur compréhension des procédés de production, mais un aspect purement technique où le langage technocratique est très prégnant.

Dans les grandes entreprises fortement hiérarchisées inspirant le courant segmentationiste, la communication et les contacts sont réduits à une simple relation hiérarchique où le principe d'unité de commandement est très présent. Des deux conceptions, la communication est loin d'être un paramètre de socialisation et de conviction mais seulement un transfert de données techniques difficilement contestables qui limitent les capacités interprétatives des adopteurs de la convention;

2-2: L'utilisation de la technologie:

Deux types de technologies ont été mobilisés par les modèles dominants des relations de travail. Il s'agit, premièrement, de la standardisation technique : le temps, le produit, les procédés de fabrication ainsi que les outils de production. Deuxièmement, tout cet appareillage technique valorisé par l'école classique du management est consolidé par une autre technologie organisationnelle cristallisé dans des procédures bureaucratiques: règlement, manuel d'utilisation des équipements, concours, diplôme fiches d'évaluation, pointeuse, etc.;

2-3: La tolérance de la négociation:

C'est un point nodal dans les deux conceptions de l'entreprise dont nous nous n'arrêtons pas d'évoquer les points saillants. La négociation collective est le fondement du compromis fordiste et de la grande entreprise. Une négociation ayant réussi à faire accepter le rythme de production en contre partie d'une hausse des salaires et un encadrement juridique par l'Etat. Il est à signaler que cette négociation collective s'est inscrite dans un temps où un taux de syndicalisation était fort, et où les mouvements contestataires et revendicatifs pullulaient.

II- CONVENTION D'EFFORT CENTREE SUR LES COMPETENCES

L'introduction de la logique compétence dans la régulation des relations de travail ne reste pas sans conséquences sur les règles régissant la gestion des ressources humaines au

niveau des entreprises, du moins dans l'esprit de l'acteur patronal qui se veut comme l'initiateur voir le premier diffuseur de ce nouveau raisonnement managérial. La modification des règles sus- citées est incarnée, à première vue, par cette volonté de rompre, du moins dans le discours, avec les règles impersonnelles et le pacte fondateur de l'Etat providence qui ont émaillé la logique qualification pendant plusieurs années.
Dans ce présent point, nous essayerons de voir en quoi cette logique, compétence, a-t-elle modifié la convention d'effort- qualification, et comment la cohérence morphologique de la convention d'effort basée sur la compétence s'est-elle constituée?

1- La dimension organisationnelle ou l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la compétence:

Nous ne nous prétendons pas à l'exhaustivité de notre lecture conventionnaliste de la compétence et ses dispositifs pour motif que la définition même de cette dernière est sujette à caution. L'impossibilité de donner un caractère universel et unique à ladite définition est justifiée par les rapports de force, pas toujours équilibrés, entre les différents acteurs de l'organisation générés par l'asymétrie de l'échange social et salarial ainsi que par la position des plus ambiguës qu'affichent les défenseurs de la logique compétence envers la logique qualification: position de rupture ou position de continuité? S'agit-il d'une logique qui incarne un post taylorisme managérial ou ce n'est qu'un taylorisme aux habits neufs?

1-1:le principe supérieur commun:

L'émergence d'autres normes de consommation exprimées par le client, qui est devenu une partie prenante importante dans le raisonnement managérial, n'a pas été sans influences sur les systèmes productifs qui devraient transcender la logique productiviste en effectuant d'autres investissements de forme pour plus de variété, de flexibilité, de réactivité et d'économie. Ces exigences sont *in fine* structurantes des relations de travail et de la gestion des ressources humaines qui veulent avoir une nouvelle référence centrée sur l'individu, et non sur le poste de travail. Une référence ayant comme arrière pensée, et nous l'avons mentionné dans le paragraphe précédent, de contester l'efficacité des règles impersonnelles propres à la logique de qualification, postulat fondateur de l'action syndicale. Désormais, le rythme du client est le rythme du salarié et l'échange social et salarial est déterminé par d'autres types de classification plus analytiques telle que les critères classants où d'autre

critères d'évaluation des efforts sont avancés tels que: la responsabilité, l'autonomie, la communication et la reconnaissance.

1-2: la distinction:

Sous la lumière de la logique compétence, la pertinence d'une conception des salariés comme collectif homogène est remise en cause. L'éclatement de ce collectif puise sa justification de la nature même de la compétence qui se veut, d'un côté, comme précaire c'est-à-dire contingente et son évolution dépend de la situation où l'individu est inséré, et de l'autre côté, la dépossession de l'individu de ses compétences par la situation puisque c'est cette dernière qui rend les compétences de l'individu opératoires, sans oublier les stratégies de distinction adoptées par les uns et les autres pour mieux se repositionner dans le champ organisationnel, d'où la notion d'employabilité qui fait corps aujourd'hui. De cet éclatement découle diverses catégories de salariés: le permanents, les stagiaires, les intérimaires, les contractuels, les sous traitants, les consultants, les indépendants, etc.

La pluralité d'acteurs dont il est question dans ce point révèle l'incomplétude et l'effritement du contrat de travail classique au sens simonien du terme c'est-à-dire un échange salarial inégal institutionnalisé par ce que nous pouvons résumer dans la maxime suivante: " la subordination contre la sécurité". L'employeur, dans ce cas de figure, possède un pouvoir discrétionnaire et l'employé subit les effets des décisions de ce dernier, tout en lui garantissant la sécurité de son travail d'autant que l'employé épreuve une certaine aversion au risque. Désormais, cet ordre des choses se reconfigure davantage. La logique de compétence implique un certain risque nouveau pour les salariés et les rôles ainsi que les compétences de l'employeur nécessitent d'être revus pour renforcer son pouvoir discrétionnaire. C'est la combinaison de ces deux éléments qui font du salarié un acteur précaire au nom d'une flexibilité organisationnelle pas toujours évidente et bénéfique car les employeurs font l'impasse sur l'importance des compétences collectives et la cohésion du groupe qui, à un moment donné, s'effilochent, aboutissant à des reconfigurations organisationnelles dues à des plans sociaux, à des rétrogradations et à des mutations impactant les comportements des adopteurs de la convention d'effort qui pourraient être atteints de traumatismes psychologiques et de tensions sociales que les sociologues nomment: syndrome du survivant.

1-3: La sanction:

La sanction négative de cette convention est la précarité du travail, et si nous osons le dire: le chômage. La compétence a fait son apparition dans un contexte de chômage massif, disparaîtra-t-elle avec la disparition du chômage c'est-à-dire lorsque le plein emploi aura été atteint? Comme Karl Marx qui disait que le chômage était crée par le capitalisme, il allait disparaître avec la disparition du capitalisme. Le chômage est utilisé comme une mesure de disciplinarisation confirmant l'inégalité qui caractérise le contrat de travail, que nous avons déjà souligné, qui renforce le pouvoir discrétionnaire de l'employeur. Pour éviter ce pouvoir discrétionnaire, du moins l'escamoter, une sanction positive est également évoquée par la logique compétence. Celle-ci se considère comme un ensemble de mécanismes sociaux et managériaux visant la valorisation des salariés adhérant aux normes professionnelles exigées par la conjoncture économique. Les mécanismes en question se trouvent cristallisés dans l'employabilité construite par la formation continue, la responsabilisation individuelle sans oublier les politiques d'intéressement sous leurs différentes formes pour faciliter l'implication des salariés.

2- La dimension institutionnelle ou le dispositif matériel de la convention d'effort centrée sur la compétence:

La diffusion de l'objectif commun d'efficience dans l'esprit de la logique compétence est censée être fortement présent et consistant vu l'intégration de la dimension communicationnelle et relationnelle dans la définition et l'opérationnalisation de la notion de compétence. Nous verrons, dans ce qui suit, comment la diffusion de ces nouvelles normes professionnelles est-elle faite?

2-1: La fréquence des contacts:

Contrairement à l'approche qualification, la logique compétence n'étudie pas la relation des salariés aux choses ou aux données mais elle met l'accent sur les relations humaines d'où les compétences comportementales ou sociales.

Et nous en voulons pour preuve la nécessité de prendre en considération le savoir être dans la définition de la notion de compétence. Nous entendons dire par ce type de savoir et de compétences la nécessité d'intensifier les contacts et les rencontres pour mieux diffuser et adopter les normes de travail exigées par la nouvelle conjoncture économique et managériale. En sus, nous évoquons l'hypothèse que la fréquence des contacts est élevée vue la proportion que prend la communication notamment sa dimension langagière dans le contenu du travail,

ce qui nous pousse à dire que cette fréquence élevée est la condition *sine qua non* de l'existence même de l'organisation, et de fait l'existence et l'adoption de la convention d'effort.

2-2: l'utilisation de la technologie:

La formalisation de la manière avec laquelle les normes se construisent est facilitée par les technologies de l'information et de communication (TIC) qui ne restent pas sans conséquences sur les mécanismes de coordination qui sont devenus beaucoup plus transversaux c'est-à-dire processuels. De ces techniques, des réseaux sociaux virtuels se créent: forum, boite électrique, intranet, etc., visant à converger les points de vue et à consolider la convention. Au-delà de cet aspect technique, des politiques de gestion des ressources humaines peuvent être considérées comme des "technologies" sociales visant à animer, à orienter et à accompagner cette dynamique sociale permettant de véhiculer le message ou le contenu des nouvelles conventions d'effort. Des politiques comme la formation, le coachnig, l'évaluation, référentiels de compétences peuvent être utiles pour impulser cette dynamique. Sans oublier, en ces temps d'incertitude qui émaillent la relation de travail, la nécessité d'intellectualiser le travail en mettant l'accent sur l'autonomie des salariés en vue d'enrichir leur travail, travail de conception et la réflexivité qui leur permettrait de se corriger et corriger ce dernier. Une réflexivité qui doit se faire dans un espace de délibération organisé où la confrontation de méthodes et de points de vue est possible. Tous ces dispositifs permettent l'encadrement de la production des compétences pour alimenter le processus d'innovation. En sus, il s'agit de rendre explicites les savoirs, connaissances et compétences qui sont tacites acquis de manière informelle mais qui restent intimement liés au processus de façonnement de l'identité socioprofessionnelle de chaque salarié.

2-3: la tolérance de la négociation:

C'est le point de discorde entre les différents adopteurs de la convention. Le passage de la qualification à la compétence a posé des questions sur la reformulation de l'échange salarial qui nécessitent d'être résolues par un compromis social notamment avec les partenaires sociaux qui sont les premiers à esquisser les insuffisantes du modèle de la qualification, pour motifs que ce dernier ne reconnaît pas le travail et son contenu, entre autres.

Dans la revue de littérature inhérente aux démarches compétences, il est à signaler deux remarques importantes afférentes au dialogue social au niveau des entreprises portant sur les possibilités de négocier les normes de travail, et par extension la convention d'effort,

suite à l'introduction de la logique compétence en leur sein. D'abord, un déficit de dialogue social causé par les démarches compétences du fait que ces dernières sont imposées par l'acteur patronal faisant fi de l'importance de la négociation collective. Cette négligence, volontaire dirions nous, est due à la fragilité des organisations syndicales. Une fragilité pouvant être expliquée par leur quête inachevée de nouvelles stratégies de luttes plus offensives et par un taux de syndicalisation faible qui les caractérise. Ensuite, s'il y a négociation des règles régissant les relations de travail et la gestion des ressources humaines, cela se fait localement c'est-à-dire au niveau des entreprises plutôt qu'au niveau des branches comme c'était le cas dans le modèle de la qualification.

Au niveau de ce type de convention, l'objectivation des normes de travail reste un travail intellectuel et empirique d'une difficulté extrême. Cette difficulté peut être comprise par la mobilisation incontrôlable des subjectivités rendant impossible la quantification et la délimitation des capacités interprétatives des adopteurs de la convention. Dans le champ de la gestion des ressources humaines, diverses tensions et polémiques ont été constatées notamment au niveau de l'évaluation et de la reconnaissance du travail réel qui impliquent des distorsions et des dissonances dans le rapport entre la rémunération et la contribution des salariés.

De cette incohérence, quelques adopteurs de la convention se trouvent désenchantés et désillusionnés en appelant au retour au modèle fondamental à savoir la qualification. Est il impossible de rompre avec la notion de qualification dans la régulation des relations de travail?

Conclusion de la section

Au terme de cette section, nous pouvons dire que le passage d'une convention d'effort à une autre c'est à dire de la convention de qualification à la convention de compétence, dans notre travail, est un espace et un moment où différents points de vue contenant cinq axes majeurs à traiter pour bien négocier cette transition. Les cinq points en question sont:

-La référence collective versus la référence individuelle;

-L'irréversibilité de la qualification versus précarité de la compétence;

-Le travail d'exécution versus le travail de conception;

-La filiation entre la qualification et la compétence versus rupture entre qualification et compétence;

-Rapport de force entre l'acteur patronal et la force syndicale.

La négociation de la transition dont il est question dans ce point est ce processus d'appropriation des démarches compétences, cœur de tous les systèmes de management cohérents, spécialement ceux relatifs à la qualité cristallisés dans les normes de certification de type ISO 9001version 2000, entre autres. Une appropriation qui se veut comme construction sociale et dynamique dont les dispositifs matériels peuvent jouer un rôle important dans la concrétisation de l'objectif commun d'efficience de la convention d'effort centrée sur la compétence. Ce dispositif matériel est représenté dans l'entreprise par la fonction ressources humaines dont les rôles et les missions se sont renouvelés et se renouvellent encore.

Conclusion du chapitre

Le modèle de référence théorique que nous avons pu mobiliser tout au long de ce chapitre nous a permis de dissiper les zones d'ombre sur lesquelles le modèle libéral dominant a fait l'impasse. Par cette grille de lecture, nous avons réussi à reconsidérer la conceptualisation de la firme capitaliste, et son fondement à savoir le rapport salarial, sans oublier la compréhension de la dynamique de cette même firme notamment en ces temps d'incertitude, que nous pourrions qualifier de radicale.

Sous cette approche, notamment dans sa branche gomezienne, dont les axiomatiques ont été exposés, la firme peut être définie comme une convention d'effort c'est à dire une structure sociale comportant des règles formelles et informelles qui sont consolidées, enrichies et modifiées par le jeu et les rapports de force engagés par les individus qui composant cette

firme, sans oublier le phénomène de mimétisme qui sert à diffuser le message de la convention autrement dit le dispositif cognitif collectif. Justement, la diffusion des normes de la convention ou ses règles de fonctionnement ne serait effective si l'accent n'était pas mis sur un pilier de la structure de la convention en l'occurrence le dispositif matériel supporté par un ensemble d'outils, de techniques, de technologies et de politiques concrètes facilitant l'adoption des exigences dictées par la convention d'effort.

Cette conjonction entre le principe supérieur commun et le dispositif matériel est appelée la cohérence morphologique de la convention, et que nous pouvons appeler autrement dans le cadre du chapitre trois l'appropriation (conventionnalisation) dont la fonction ressources humaines peut soutenir et réaliser. Une idée, pour rappel, que nous avons évoquée sous forme d'hypothèses dans notre introduction générale.

TROISIEME CHAPITRE

L'APPROPRIATION DE LA CONVENTION D'EFFORT: UN ENJEU MAJEUR DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans ce troisième chapitre, nous battrons en brèche la neutralité des objets de gestion lors de leur introduction dans une organisation sociale. Cette neutralité sous entend la marginalisation du processus d'appropriation par les ressources humaines de ce même objet, pour motif que ce dernier tire sa puissance de sa vérité technique et non dans l'usage que les ressources humaines en font. Cette approche qualifiée de représenationniste ou instrumentaliste est incompatible avec notre posture épistémologie d'ordre constructiviste qui, au contraire, annonce que tout outil de gestion intègre une part investie par l'individu ou le sujet qui lui imprime sa visée et son style, et qui le rend propre à un usage. Dans cette lignée, l'appropriation, dont il est question dans ce chapitre, est définie comme " *une maîtrise cognitive croissante du dispositif ou de l'objet technique. Une technique significative de cet objet dans les routines de l'acteur; une dimension de création, de nouveauté rendue possible par l'usage de cet objet*"[63]. Ce processus d'appropriation ne reste pas sans effets structurants sur la conceptualisation des politiques de gestion des ressources humaines censées impulser cette dynamique appropriative. Des politiques qui devraient se renouveler loin de toute instrumentalisation mais pensées dans le paradigme de sociologie économique qui, il faut le rappeler, traverse toute notre recherche.

Pour comprendre cette notion d'appropriation et l'évolution de la gestion des ressources humaines, nous suivrons une trajectoire balisée par trois sections importantes.

Section 1: Intitulée *"De l'appropriation de la convention d'effort"***.** Nous mettrons la lumière, dans cette section, sur la nécessité d'analyser ce processus d'appropriation qui conditionne la cohérence morphologique de la convention d'effort. L'exigence d'appropriation dictée par la cohérence morphologie de la convention se veut comme éclairante des limites de l'approche instrumentaliste de la gestion des ressources humaines. A cet effet, nous évoquerons les conditions *sine qua non* permettant de maîtriser et de rendre propre l'usage d'un outil, d'un objet ou d'une démarche managériale, telle que la démarche qualité qui sera notre cible dans notre cadre opérationnel;

[63]GRIMAND Amaury, Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines: l'exemple du management des compétences, contribution au XVII congrès de l'AFGRH, 2006, page 5.

Section 2 dont le titre est *"Une gestion des ressources humaines repensée: vers une autre approche paradigmatique"*. Dans cette section, l'accent sera mis sur les trois modèles de gestion des ressources ressortis par Julienne Brabet[64] pour refléter les évolutions dans ce champ de gestion. Des modèles qui nous indiqueront le chemin approprié pour impulser la dynamique d'appropriation ou de conventionnalisation que nous cherchons à comprendre;

Section 3 présentée sous le titre *"Reconfiguration des politiques de gestion des ressources humaines*". Il s'agira, dans cette section, de mettre en clair les différents acteurs de la gestion des ressources humaines, les nouvelles politiques ainsi que les nouveaux rôles de la fonction ressources humaines sans oublier de mettre l'accent sur la nécessité de cohérence entre la GRH et la structure de l'organisation (convention d'effort) pour justifier la cohérence morphologique de la convention d'effort, et par extension la performance organisationnelle.

SECTION1: DE L'APPROPRIATION DE LA CONVENTION D'EFFORT

La structuration des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, dont la convention d'effort est le moteur principal, impulsée lors de l'introduction de nouveaux objets, outils et règles de gestion nécessite la reconfiguration des dispositifs de mobilisation et d'animation des ressources humaines pour que leur (les objets, les outils et les règles de gestion) incorporation et appropriation par ces dernières (ressources humaines) soient assurées.

Cette dynamique appropriative, qui en fait un produit ou un résultat de l'homologie structurale entre la convention d'effort et les pratiques de gestion des ressources humaines, tient compte de la position et la prise de position de chaque individu ou ressource humaine dans le champ organisationnel où il est inséré, des positions et des prises de position différentes façonnées par l' ensemble de dispositions historiquement, socialement et techniquement structurées de l'individu qui deviennent des dispositions structurantes des comportements et des pratiques des agents sociaux, ce que Pierre Bourdieu a qualifié d'*habitus. Un habitus* expliqué par et expliquant le principe de distinction qui anime l'énoncé de la convention d'effort.

[64]BRABET Julienne, Repenser la gestion des ressources humaines, Edition Economica, 1993.

Force est d'analyser ce double mouvement qui est à la fois d'intériorisation et d'extériorisation, nous pouvons dire qu'il répond parfaitement à l'un des principes de la théorie de la structuration, exposés dans le chapitre deux, en l'occurrence la dualité du structurel conceptualisé par Anthony Giddens

.

Pour mieux comprendre cette dynamique appropriative, cette présente section sera abordée en trois temps. D'abord, nous mettrons l'accent sur la notion d'appropriation qui est un point « aveugle » du modèle dominant des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Ensuite, nous jetterons un regard longitudinal sur les perspectives sur lesquelles l'appropriation s'appuit. Enfin, nous esquisserons le modèle propositionnel du management endogène de l'appropriation de la convention d'effort, qui est, pour être clair, un modèle propositionnel de gestion des ressources humaines qui s'inscrit nettement dans un registre épistémologique d'ordre constructiviste comme le modèle conventionnaliste des organisations.

I- L'APPROPRIATION: UN POINT REPENSANT LES OUTILS DE GESTION

L'émergence du concept d'appropriation dans le champ des sciences de gestion repense le lien que les acteurs organisationnels entretiennent avec les outils de gestion tel que la gestion des compétences, dans notre cadre théorique, et les normes de qualité, dans notre cadre opérationnel. Repenser ce lien, qui est d'extériorité dans les approches rationnelles de la gestion, nécessite de prendre en compte d'autres perspectives ou niveaux d'analyse puisés dans le champ des sciences sociales, qui permettent de mieux appréhender la dynamique appropriative de la convention d'effort où l'intervention de l'acteur est aussi bien indispensable qu'intense.

1- Essai de définition de la notion d'appropriation:

Si nous nous penchons à définir l'appropriation, nous dirons que cette dernière, au sens usuel du terme, est un processus qui vise à rendre propre à un usage, à une destination un outil de gestion donné qui a une visée, en toute évidence, rationalisante mais également subjectivante. En faisant référence aux travaux d'Amaury Grimand sur la théorie de l'appropriation, cette notion peut être définie comme: *« Une maîtrise cognitive croissante du dispositif ou de l'outil de gestion technique; une intégration significative de cet objet dans les routines de l'acteur, une dimension de création, de nouveauté rendue possible par l'usage de cet objet »*[65]. Et le même auteur ajoute que : *« l'appropriation est un processus interprétatif de négociation et de construction de sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective »*[66].

Force est d'analyser ces deux définitions, l'appropriation peut être considérée comme une démarche processuelle qui repose sur quatre niveaux d'analyse: rationnel, socio-politique, psycho-cognitif et symbolique. Des niveaux qui facilitent l'intégration des acteurs dans un espace socio-organisationnel structuré par la convention d'effort de gestion qui, à son tour, traversée par quatre éléments majeurs qui lui donnent vie que Jean Daniel Raynaud (1988) a arrêtés comme suit :

-Objet de gestion : c'est tout signe (unité porteuse de sens), technique ou un savoir faire ayant pour but d'orienter ou de faciliter l'action collective dans une organisation donnée;

-Outil de gestion : c'est un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle, et respectant un certain nombre de règles de gestion;

-Règles de gestion : ce sont des discours ou un ensemble de pratiques internes et externes destinées pour les membres de l'organisation dont la visée est manifestement normative;

-Dispositifs de gestion : c'est l'ensemble des éléments constituant l'architecture organisationnelle conçue suivant une intention stratégique, gérée par le centre ou le pivot d'un collectif organisé et qui vise à intégrer les outils de gestion de manière cohérente et dans le respect d'un certain nombre de règles de gestion.

[65] GRIMAND Amaury, Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines: l'exemple du management des compétences, *op cit*, page 5.

[66] *Idem.*

Selon les promoteurs du modèle analytique de l'appropriation, les éléments venant d'être cités font l'objet d'une sorte de pré-appropriation avant qu'ils soient rendus propres à un usage donné. Cette pré-appropriation est véhiculée par la perception, qui est souvent sélective, ainsi que par la première interprétation de ces éléments qui diffère d'un acteur à un autre en fonction de leurs schèmes cognitifs d'où l'importance d'une convention d'effort cohérente pour coordonner et canaliser ces conflits d'interprétation.

2- L'appropriation : les impasses de la conception representationniste des outils de gestion:

Par une conception representationniste, nous sous-entendons les modèles de gestion qui s'inscrivent dans la continuité du paradigme des choix rationnels dont le modèle dominant des relations de travail, exposé dans le chapitre un, est un exemple plus que éclairant.
Cette conception, à notre sens, ne permet pas de rendre compte de la richesse du processus d'appropriation vu la négligence, voire l'ignorance, des conditions d'appropriation des outils, des objets, des règles et des dispositifs de gestion. Cette approche représentationniste, que nous qualifions de réductrice, est traversée par un ensemble de traits qui sont, à dire vrai, des facteurs de blocage empêchant le processus de conventionnalisation ou la dynamique d'appropriation de s'impulser. Ces traits sont :
-L'efficacité d'un outil de gestion dépend naturellement de ses propriétés intrinsèques. Il tire sa puissance de sa vérité technique, la qualité de son design suffirait pour le définir;
-La relation entre l'outil de gestion et l'action est directe, sans intermédiation. Les schémas de raisonnement qui le (outil de gestion) caractérisent sont considérés comme des vecteurs de rationalisation;
-La décontextualisation de l'outil de gestion. Ce dernier recèle en lui une forte autonomie capable d'être mobilisée quelque soit la contrainte spatio-temporelle;
-Le rapport entre l'acteur et l'outil de gestion est qualifié d'extériorité. Un rapport ayant comme toile de fond la désincarnation et la réification de l'acteur.

Face à cette approche, et compte tenu des niveaux d'analyse de la dynamique appropriative, le modèle analytique de l'appropriation, que nous avons esquissé plus haut, a repensé les outils de gestion et leur usage dans un processus de gestion donné. Désormais, et dans le cadre de notre travail:

-L'outil de gestion n'est pas seulement un substrat technique et formel. Il est une entité mixte regroupant d'un côté des artefacts, matériel ou symbolique, et de l'autre côté des registres d'action et d'usage qui vont leur donner sens;
-Tout outil de gestion est modelé par le sujet qui lui imprime ses intentions, son style et le rend propre à un usage donné;
-Tout outil de gestion est « malléable ». Il subit des réinventions à chacun de ses usages;
-Le rapport de l'acteur à l'outil de gestion est considéré comme un double rapport de contrainte et d'habilitation. Habilitation car il permet, à la fois, une économie cognitive, et il permet aux acteurs de consentir un effort réflexif sur leurs propres pratiques.

Si nous parlons, à titre illustratif, de la gestion des compétences en tant qu'outil de gestion, celle-ci est mobilisée dans le but d'optimiser le processus de gestion des ressources humaines mais émettrice d'un ensemble de limites tant conceptuelles que pratiques. Ces limites et incohérences peuvent être résumées dans les points suivants:

-Difficulté de développer des politiques de rémunération basées sur la reconnaissance des compétences détenues par les salariés, ce qui génère une incohérence entre les contributions et les rétributions sources de démotivation et de désimplication;
-La gestion des compétences est parfaitement déconnectée dissociables des autres politiques de gestion des ressources humaines;
-Tensions autour de l'articulation entre les compétences individuelles et collectives;
-La gestion des compétences est beaucoup plus une gestion des compétences requises et non acquises d'où la difficulté de se dissocier de l'approche qualification fondée sur le poste de travail.

Pour conclure, nous pouvons dire que la valeur d'un outil de gestion ne peut se réduire à l'analyser de ses propriétés intrinsèques (instrumentalité de l'outil) et il ne peut être séparé des capacités créatives d'ordre psycho-socio-politique de l'usager qui lui donne un sens et une destination cohérente.

II- REGARDS SUR D'AUTRES PERSPECTIVES DE LA DYNAMIQUE APPROPRIATIVE DE LA CONVENTION D'EFFORT

Les impasses du paradigme des choix rationnels dans le quel s'inscrit la conception représentationniste ou instrumentale des outils de gestion sont annonciatrices de la nécessité de repenser le statut des outils de gestion, leur rapport à l'usager ainsi que leur conditions d'usage et d'appropriation. Justement, pour créer une dynamique appropriative et faciliter l'intégration et la socialisation des acteurs-usagers de ces outils, il est plus qu'indispensable de jeter un regard sur trois autres perspectives majeures qui complètent l'approche instrumentale. Il s'agit de la perspective psycho-cognitive, la perspective socio-politique et la perspective symbolique.

1- L'appropriation dans la perspective psycho-cognitive:

Miller a défini l'appropriation comme *« un processus d'acquisition de nouvelles connaissances par des acteurs capables et désireux de les exploiter pour améliorer les processus de décision ou influencer d'autres acteurs organisationnels »* [67]. Dans cette perspective de gestion, les outils, les objets, les règles et les dispositifs de gestion sont considérés beaucoup plus comme des supports potentiels d'apprentissage. Un apprentissage envisagé comme relation dialogique entre une assimilation des connaissances et une accommodation de l'acteur. Assimilation c'est-à-dire la façon dont un acteur-usager s'approprie les outils, les objets, les règles et les dispositifs de gestion tout en les transformant pour réaliser une certaine compatibilité avec ses propres schèmes cognitifs. Accommodation est ce processus de modification des schèmes cognitifs de l'acteur-usager en vue d'incorporer les règles, les outils, les objets et les dispositifs de gestion. Dans les travaux de Chris Argyris (1995)[68], l'apprentissage peut être qualifié de processus de détection des erreurs. Celles-ci étant considérées comme l'écart entre l'intention qu'un acteur-usager a des outils de gestion et ses conséquences effectives.

[67] DECHAMP Gaëlle et *al*, gestion stratégique et perspective appropriative: comparaisons des modes endogènes Et exogènes, *in* DE VAUJANAY François Xavier (coordonné par), de la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Edition EMS, 2005, page 56.

[68] De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion, *op cit*, page 59..

Selon toujours le même auteur, l'acteur-usager essaye, dans le processus d'appropriation de ces outils, d'apporter des corrections permanentes à ces écarts, et cela par l'intermédiaire de deux modalités principales ou types d'apprentissage. D'un côté, un apprentissage en « simple boucle », et de l'autre côté un apprentissage à « double boucles ». L'apprentissage en « simple boucle » vise à porter des modifications aux comportements des individus ainsi qu'à leurs stratégies d'action sans pour autant questionner ou remettre en cause les valeurs et les croyances qu'ils véhiculent. Ce type d'apprentissage parait inachevé pour la simple raison que les règles, les outils, les objets et les dispositifs de gestion mobilisés par les dirigeants ne visent aucunement à changer ou à modifier les représentations des acteurs mais seulement à normaliser leur comportement sans expliciter le bien fondé des attributions causales qu'il défend.

A contrario, l'apprentissage en « double boucle » est amorcé pour changer les valeurs et les croyances qui orientent et structurent les stratégies d'action. Chris Argyris met en relief la difficulté qui caractérise le processus de modification des représentations des acteurs-usagers. L'explication qui en a été donnée, c'est que ces acteurs mobilisent des mécanismes cognitifs de protection et de résistance incarnés par des routines défensives qui altèrent forcément ce type d'apprentissage c'est-à-dire l'apprentissage en double boucle.

2- L'appropriation dans la perspective socio-politique:

Comprendre l'appropriation sous cette perspective nécessite préalablement de repenser la notion d'organisation. Celle-ci, sous le prisme conventionnaliste, est un syncrétisme et un éclectisme de différents mondes ou cités animés par des principes, forcément différents, de légitimation et de justification des actions. Ces cités sont réduites au nombre de six[69]:

-La cité inspirée dont le principe de légitimation des actions est l'innovation et la créativité;

-La cité domestique régie par un principe de fonctionnement et de légitimation des actions basé sur les coutumes et les traditions;

-La cité de renom qui vise la reconnaissance sociale et l'image de marque;

-La cité marchande où les relations contractuelles et la logique donnant-donnant constituent les principes nodaux de régulation des rapports sociaux et la légitimation des actions;

-La cité civique basée sur la recherche et la satisfaction de l'intérêt général;

[69] BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent, les économies de la grandeur, Edition Gallimard, 1987

-La cité industrielle véhicule un principe de légitimation et de justification des actions fondé sur l'efficacité et la productivité, deux indicateurs de performance productive largement relayés et vulgarisés par les approches normatives du management, notamment l'école classique.

Le passage du mode de régulation des relations de travail basé sur la qualification à un mode basé sur la compétence peut être lu comme changement de convention d'effort selon l'interprétation gomezienne que nous avons pue faire dans le chapitre deux ainsi que comme basculement d'un monde industriel (qualification) à un monde où priment le domestique, le civique et le marchand (compétences). Dans cet univers éclectique, l'appropriation des outils de gestion est un résultat d'un jeu entre des acteurs mobilisant des mécanismes politiques différents, voire antagoniques, de justification et de légitimation de leurs actions. Ce jeu porte sur l'élaboration des règles du jeu qui permettent à chacun d'élargir, sinon de garder, une marge de manœuvre ou une zone d'autonomie et de réduire parallèlement sa zone d'incertitude, une incertitude déclencheuse d'une dynamique interactive entre les acteurs sur, justement, les règles du jeu que nous venons de citer. Ces stratégies d'acteur, individuelles ou collectives, modifie les positions et les prises de positions des acteurs dans le champ organisationnel de sorte que chacun détienne un pouvoir discrétionnaire sur les autres lui permettant de créer d'autres règles du jeu et de stabiliser ses interactions pour que l'action collective soit rendue possible. Il est à rappeler que les règles du jeu, sous la perspective socio-politique, ne sont pas reçues passivement par les acteurs mais sont mobilisées *in situ* en vue de les rendre propre à un usage bien déterminé. Ce que nous pouvons comprendre, après l'analyse de ce dernier passage, c'est que dans une organisation donnée il existe et il doit exister deux types de régulations qui sont, à la fois, complémentaires et concurrentes. D'abord, la régulation de contrôle qui prescrit les comportements requis autrement dit souhaitables tout en mettant en avant les comportements proscrits. Ce type de régulation, qui fonde l'école classique du management et le modèle dominant des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, est incomplet à défaut de son incapacité de comprendre et d'analyser les situations de gestion dans leur entièreté. Une incomplétude pouvant être remédiée par un autre type de régulation en l'occurrence la régulation autonome où l'acteur est pensé dans une vision subjectivante moins exposée à des réifications et des

désincarnations faites au nom de l'objectivisme par l'approche représentationniste ou instrumentale.

	Nature des objets Et outils de gestion	**Nature du processus d'appropriation**	**Point de vue lié à la perspective**	**Fondements théoriques**
Perspective Rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	L'enseignant en gestion et la régulation de contrôle	Théorie micro-économique classique, Théories fayoliennes et tayloriennes
Perspective Socio-politique	Un outil de valorisation (une médaille) de rhétorique (un argument) ou d'influence (un atout)	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome	Sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1995), Sociologie générale (Bourdieu, 1979,2000 ; Giddens,1984 ; Archer, 1982, 1995)
Perspective Psycho-cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome	Théorie de la rationalité limitée Simon (1975, 1982), Psychologie cognitive de Piaget (1967, 1977), Perspective psychanalytique (Pagès et al, 1992)

Tableau 2 *: Trois regards sur l'appropriation*[70]

III- MODELE PROPOSITIONNEL DU MANAGEMENT DE L'APPROPRIATION DE LA CONVENTION D'EFFORT FONDEE SUR LES COMPETENCES

Se frayer une trajectoire appropriative des outils de gestion est la conception d'un modèle de management qui jette un regard plus profond sur toutes les dimensions qui balisent l'architecture organisationnelle d'une entreprise. Ces dimensions, nous les avons réduites à trois perspectives majeures : rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive. Dans ce cadre

[70] De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion, *op cit*, page 28.
de l'appropriation des outils de gestion, Edition EMS, 2005, *op cit*, page 58.

d'idées, le management de l'appropriation ne pourrait, en aucun cas, faire l'impasse sur les dispositifs de gestion des ressources humaines, objet de notre travail, qui sont appelés à se reconfigurer tant théoriquement que méthodologiquement, sans oublier, en toute vraisemblance, la dimension épistémologique qui préoccupe tout chercheur.

Ce renouvellement managérial, qui faciliterait l'appropriation des outils de gestion notamment ceux relatifs à la gestion des compétences qui régulent les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que les démarches qualité qui sont en vogue aujourd'hui, repose sur trois propositions importantes annoncées par Amaury Grimand[71]. Il s'agit de :
-L'importance des mécanismes de régulation conjointe;
-La nécessité de l'existence d'une contrepartie à la demande d'implication;
-Une conception ouverte de l'instrumentation de gestion des compétences.

1- Le management de l'appropriation comme mécanisme de régulation conjointe:

Toute configuration objets- outils-règles- dispositifs de gestion lue comme convention d'effort est un processus de régulation conjointe c'est-à-dire un espace de négociation et d'apprentissage autour de règles étant indispensables et utiles à toute action collective dans l'organisation du travail, d'où l'aspect contraignant de la régulation en dépit de l'autonomie cognitive et politique qui caractérise les individus- acteurs ou les adopteurs de la convention d'effort.

2- La nécessité de l'existence d'une contrepartie à la demande d'implication:

L'introduction des outils de gestion inédits dans le raisonnement managérial des entreprises nécessite à ce que des questions soient posées sur la nature de l'échange social entre les employeurs et les salariés ainsi que sa reformulation dans le temps. Il s'avère que la notion de compétence fonde, aujourd'hui, tous les outils de gestion et les conventions d'effort visant, à première vue, la rationalisation du fonctionnement des entreprises. Cette logique de compétence, que nous avons discutée au niveau des chapitres un et deux, se traduit par des exigences accrues en termes d'implication des salariés dans le travail, mais elles sont

[71] GRIMAND Amaury, GRIMAND Amaury, Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines: l'exemple du management des compétences, *op cit*, pages 11 et 12.

conditionnées par un ensemble de reconnaissances que les employeurs doivent manifester.

Ces reconnaissances sont au nombre de trois:

-Mettre l'accent sur les régulations autonomes et leur légitimité dans le management des entreprises. Des régulations développées par les salariés suite aux insuffisances, voire aux carences des régulations de contrôle. De ce fait, les outils de gestion, quelque soit leur pertinence et leur vérité technique, ne peuvent prétendre qu'à une rationalisation partielle et inachevée dès lors que le travail est contraint par la diversité des rationalités et des subjectivités des acteurs intervenant dans une situation de gestion;

- Mise en place d'un espace de progression et de professionnalisation dans l'emploi.
Cet espace, Eric Lesur le décrit comme: *« le lien entre les différentes dimensions composant un espace de socialisation où se construisent les identités professionnelles.»* [72] .
Des dimensions réduites par ledit auteur à quatre : la première est la dimension spatiotemporelle qui décrit les activités professionnelles qui sont exercées par les uns et les autres ainsi que leur évolution dans le temps. La deuxième est représentée par la dimension institutionnelle et organisationnelle qui reflète la place des acteurs dans l'architecture organisationnelle ainsi que les règles du jeu à respecter par ces derniers. La troisième est la culture professionnelle qui est l'ensemble des valeurs qui constitue le référentiel commun. Une culture professionnelle forgée par le capital cognitif, social et mythologique permettant de construire les capacités interprétatives des acteurs ainsi que déterminer leur façon d'être. Enfin, l'éthique qui sert à identifier les conditions de possibilité permettant aux acteurs de s'épanouir et d'émerger sans porter atteinte à leur intégrité physique et morale;

-Mettre en évidence une organisation qualifiante dont l'objectif n'est pas seulement l'instrumentation des compétences mais également leur développement en réunissant les conditions appropriées.

Ces contreparties à l'implication exigée par les employeurs peuvent être lues, sous un angle sociologique et anthropologique, comme échange- don, si nous reprenons la terminologie de Marcel Mauss, qui rompt radicalement avec l'échange marchand où les

[72] LESUR Eric, l'espace professionnel : un espace de reconnaissance identitaire à l'épreuve du partenariat, actes du colloque « ce que l'école fait aux individus », CENS et CREN, l'université de Nantes, octobre 2008,

échanges sont clairement définis et décrits sur le contrat. Contrairement à cette conception, l'échange- don veut que les termes de l'échange soient tacites et non immédiats et l'efficacité économique est encastrée dans un système culturel global.

3- Pour une conception ouverte de l'instrumentation des outils de gestion:

L'appropriation des outils de gestion dépend vraisemblablement des contextes organisationnel et institutionnel dans lesquels ces outils se déploient. Le processus d'appropriation, dans ces contextes, suit une logique de causalité circulaire où une succession de boucles itératives entre les phases de conception et les trajectoires d'usage. D'un côté, ces phases sont traversées de mouvements de cristallisation, décristallisation et recristallisation des routines, de l'autre côté ces mêmes phases véhiculent des interprétations, des détournements et des réinventions, sources de modifications des fondements initiaux de l'outil ou leur abandon ou encore leurs usages clandestins.

Conclusion de la section

L'introduction du concept de l'appropriation dans le raisonnement managérial est un élément clé pour interpréter et comprendre la dynamique des entreprises et les rapports sociaux en leur sein. Cette dynamique qui devrait être, désormais, analysée sous diverses perspectives porteuses d'une conception largement différente de la conception instrumentale des outils de gestion. Il s'agit de refonder le rapport de ces derniers à l'homme qui les manipule et qui les déploie. Ce rapport longtemps qualifié d'extériorité c'est-à-dire loin de toute subjectivation, pour motif que les outils de gestion puisent leur force et leur pertinence de leurs caractéristiques intrinsèques et de leur vérité technique aux quelles l'acteur-usager est soumis et aux quelles il n'a aucunement le pouvoir discrétionnaire pour les modifier ou les abandonner. Cette vision scientiste et prescriptive qui a réifié les rapports humains et sociaux a été battue en brèche par les approches constructivistes du management et le modèle analytique de l'appropriation qui ne restent pas sans effets structurants sur la configuration de la fonction ressources humaines, son positionnement au niveau de la hiérarchie ainsi que le contenu de ses politiques. Un renouvellement s'inspirant du management propositionnel du management de l'appropriation des outils de gestion, exposé *supra*, dont l'une de ces contributions est la mise en valeur de la régulation conjointe des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Une régulation mobilisant une dimension rationalisante

renforcée par une régulation de contrôle et une dimension subjectivante permise par une régulation autonome où l'acteur-usager se considère comme un être réflexif.
L'introduction de cette double régulation dans la gestion des ressources humaines est une condition plus qu'indispensable pour qu'elle assure leur rôle de stabilisation des comportements et leur reproduction.

SECTION 2: RE-PENSER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: VERS UNE AUTRE APPROCHE PARADIGMATIQUE

Les transformations du contenu du travail sont un argument consistant de l'impératif renouvellement des dispositifs de valorisation des trajectoires socio-professionnelles des salariés et des employés, et par extension les politiques de gestion des ressources humaines. Ces dernières ont été durablement conçues comme instrumentales c'est-à-dire au service de la stratégie globale des entreprises inspirées du modèle rationnel de prise de décision puisant sa légitimité dans la rationalité technico-économique propre au paradigme taylorien-fordien dont les principes fondateurs ont été étayés dans le premier chapitre. La rupture avec cette conception est, de prime abord, épistémologique. Désormais, les ressources humaines sont mises en exergue au travers le concept" organisation" qui ne doit pas être considérée comme une entité ordonnée, structurée, réglée par le capital, mais un lieu de conflits, de complexité, de confusion et d'ambiguïté. Tout simplement un lieu de désordre où les identités professionnelles des salariés se forgent et s'effondrent, et où la rationalité socio-politique est prégnante. C'est une GRH pensée à l'aune d'un autre paradigme explicatif que nous avons adopté dans le modèle de référence exposé au niveau du chapitre deux , en l'occurrence le constructivisme où l'individu avec sa subjectivité est cœur du nouveau raisonnement managérial.

Pour étayer cette évolution paradigmatique de la gestion des ressources humaines, condition préalable de tout processus de conventionnalisation ou d'appropriation des outils et des objets de gestion, nous discuterons du contenu de la présente section sous la lumière de trois modèles de gestion des ressources humaines exposés par Julienne Brabet[73]:

[73] BRABET Julienne, repenser la gestion des ressources humaines, *op cit.*

-La perspective représentationniste ou instrumentale de la gestion des ressources humaines;
-Le modèle d'arbitrage managérial de la gestion des ressources humaines;
-Le modèle de la gestion des contradictions de la gestion des ressources humaines.

I- LE MODELE INSTRUMENTAL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: RETOUR SUR UNE VISION DEJA CONTESTEE

Bien que la pertinence de cette perspective ait été remise en question, elle continue toujours d'alimenter le contenu des différentes publications dans le champ de la gestion des ressources humaines ainsi que les programmes de formation tant au niveau des instituts que dans les entreprises. Une GRH pensée dans cette conception est considérée comme un ensemble d'actions rationnelles de planification et de stimulation de la ressource humaine visant sa sélection, son affectation, sa motivation et son évolution au service de la stratégie et s'appliquant à des individus utilitaristes et conditionnés.

1- Les caractéristiques du modèle instrumental:

Nous pouvons assimiler ce modèle à celui de la logique de qualification qui met au centre des analyses le poste et l'emploi type c'est-à-dire *"un poste servant de normes de comparaison lors de l'évaluation et de la classification des postes afin de faciliter la détermination de la valeur des autres postes d'une organisation et des équivalences de postes*"[74], un emploi sur lequel toutes les politiques de GRH reposent et se conçoivent selon des lois positives répondant aux impératifs stricts d'objectivité et de neutralité à respecter. Quatre caractéristiques importantes peuvent être avancées pour caractériser le modèle en question; il s'agit du :

1-1: Primat du politique sur les pratiques:

Cette caractéristique met en avant les concepteurs des stratégies d'entreprises comme des sujets savants. Ces dernières sont conçues par des managers en fonction de la demande et de la concurrence. Vu leur robustesse dès lors qu'elles sont conçues par des sujets savants, les politiques et les stratégies d'entreprises s'imposent aux pratiques en leur fixant des buts et des

[74] DOLAN Shimon L, Gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et politiques actuelles, Edition Pearson Education, 2002, page 693.

critères à respecter. Dans cet ordre d'idées, la FRH, par la voie de ses responsables, est un agent d'exécution orienté vers le maximisation du profit, un profit qui sera bénéfique pour l'acteur unique. De ce constat, une conclusion peut être tirée. Il s'agit de la relation univoque qui s'établit entre la stratégie d'entreprise et la GRH, une GRH élaborée par des experts et des professionnels technocrates;

1-2: Raisonnement objectif positiviste:

Marquée par le positivisme, l'approche instrumentale focalise les regards sur le caractère foncièrement objectif, voire scientifique, régissant les politiques de gestion des ressources humaines pour garantir l'efficacité organisationnelle.

La force scientifique de cette approche trouve son expérimentation spectaculaire dans les politiques de recrutement où les instruments de sélection des candidats doivent être caractérisés par trois qualités majeures:

-Ils doivent être fidèles c'est-à-dire ils doivent produire, pour une même population évaluée à intervalle rapproché, les mêmes résultats d'une mesure dans des conditions d'observation similaire;

- Ils doivent être valides c'est-à-dire exprimer une capacité de mesurer effectivement ce qui est censé être mesuré pour apporter des informations qui permettent de soutenir une décision à prendre dans une situation de recrutement particulière;

- Ils doivent être discriminant c'est-à-dire apporter des informations qui permettent de distinguer significativement les candidats entre eux.

Ce modèle de GRH est totalement conforme au modèle rationnel de la décision où l'acteur, le DRH par exemple, qui relève du modèle de l'acteur unique est prométhéen c'est-à-dire un *homo oeconomicus* doté d'une vision synoptique de son environnement. Un environnement supposé diffuseur d'un flot d'informations parfaites aidant l'acteur unique à adopter des décisions forcément pertinentes.

1-3: Processus linéaire et séquentiel:

Cette troisième caractéristique répond, d'abord, au principe de causalité linéaire qui stipule que les mêmes causes engendrent les mêmes effets, une causalité qui se confirme sans obstacles dans les recherches faites *in vitro*, ce qui est loin d'être le cas dans les recherches faites *in situ* dans le champ des sciences sociales. Ensuite, cette caractéristique veut que la GRH soit séquentielle c'est-à-dire un ensemble d'étapes visant une accumulation ordonnée

d'informations. Dans cet ordre d'idées, la GRH est abordée comme une succession de phases visant à doter les organisations de personnels dont elles ont besoin par une accumulation ordonnée d'informations sur les postes à pourvoir et sur les candidats à sélectionner;

1-4: Modèle mécanisé et stabilité de l'environnement:

Le modèle instrumental met l'accent sur les enjeux informatifs de l'acte de communication en faisant l'impasse sur les autres enjeux: normatifs, de mobilisation d'autrui, interprétatifs, relationnels et de positionnements identitaires qui sont considérés beaucoup plus comme des enjeux déstabilisateur de l'équilibre organisationnel que comme des facteurs de socialisation facilitant le processus de conventionnalisation des outils ou des objets de gestion.

2- Les incomplétudes du modèle instrumental:

Aussi rationnel soit-il, le modèle instrumental de la GRH ne serait, en fin de compte, qu'un corpus théorique factice incapable de rendre intelligible ce qui se passe réellement dans les organisations. Une intelligibilité renforcée par le caractère quasi mystique da la rationalité technico-économique propagateur du syndrome *« l'intendance suivra »*. L'incapacité, voire l'impossibilité, de cerner et de comprendre la dynamique qui habite toutes les organisations ne serait atrophiée si un ensemble de dimensions de diverses natures n'était pas discuté.

2-1: L'acteur rationnel prométhéen démystifié:

Les pourfendeurs du modèle instrumental ont mis l'accent sur la rationalité limitée des décideurs (bounded rationality) au sens de Alexander Simon, au lieu de la rationalité absolue, pour motifs que tout choix se fait sous contraintes notamment le temps. L'information est toujours incomplète et la connaissance de l'environnement est toujours fragmentaire (perception sélective de l'environnement).

La rationalité limitée, venant d'être évoquée, est le résultat d'un ensemble de jugements et de distorsions affectant le processus de prise de décisions. Les théoriciens du comportement organisationnel en ont recensé plusieurs, nous distinguons, entre autres, les suivants:

-Excès de confiance: c'est le fait que les décideurs surestiment leur capacité cognitive, ou autres, en ce qui concerne la résolution d'un problème donné;

-Effet de fixation: c'est la tendance à se focaliser dès le départ sur des informations initialement fournies;

-Effet de confirmation: c'est le fait de chercher des informations qui renforcent les choix passés, et négliger celles qui contredisent ces derniers;

-Effet d'accessibilité mentale: c'est la tendance à fonder des jugements sur des informations immédiatement disponibles;

-Effet de représentativité: c'est la tendance à évaluer la probabilité d'un événement en essayant de l'associer à une situation familière.

2-2: Les jeux et les enjeux de pouvoir:

La GRH est réalisée par de multiples acteurs. Les uns détiennent le pouvoir institutionnel de par les moyens qui leur donnent le droit (Etat, actionnaires, chef d'entreprise, syndicats). Les autres ont une influence liée à leur positionnement au niveau de l'organisation.

2-3 : L'aspect mimétique:

La GRH est très sensible aux phénomènes de mode parce qu'elle travaille directement avec des humains qui ne sont pas indifférents aux différents changements s'opérant autour d'eux dont les émotions, les pensées et les représentations évoluent en parallèle.

II- LE MODELE DE L'ARBITRAGE MANAGERIAL

Ce deuxième modèle intègre la dimension politique sur laquelle le modèle instrumental n'a pas mis d'accent. Cette dimension canalise les convergences et les divergences entre les intérêts des acteurs, leurs représentations sociales, les enjeux sociaux et organisationnels et éventuellement les conflits professionnels. Tous ces phénomènes intéressent désormais le management des ressources humaines au niveau des entreprises où les salariés, les employés et les cadres sont perçus comme des agents- acteurs participant nécessairement à l'orientation de l'organisation d'où la perspective humaniste que le modèle de l'arbitrage managérial veut conférer à la GRH.

Le phénomène politique en question, qui au demeurant est consubstantiel aux activités humaines, a modifié les rapports de force entre la fonction ressources humaines et la direction

générale des entreprises au sujet du processus d'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines. Après avoir été entre les mains du directeur des ressources humaines, ce processus se trouve, dans ce modèle, partagé avec la direction générale (managers); le relation entre ces deux parties prenantes répond au principe de réciprocité, contrairement au modèle instrumental où l'univocité de cette même relation est de mise.

En outre, cette modification des rapports de force trouve son ressourcement dans la politique d'évaluation du rendement des employés qui n'est pas l'apanage du directeur des ressources humaines mais de plusieurs parties prenantes participant directement ou indirectement au déroulement de l'action. Cette multi latéralité dans l'évaluation puise son argumentation dans la rationalité limitée du DRH qui, *in fine,* se contente d'une évaluation partielle et partiale des résultats des actions des employés.

A cet effet, et pour plus d'objectivité, d'autres formes d'évaluation sont mises en place dans les entreprises notamment anglo-saxonnes, et nous en voulons pour preuve l'évaluation dite 360°rétro- action ou 360° feed-back. Contrairement au modèle instrumental, le modèle de l'arbitrage managérial a élargi le champ d'intervention de la gestion des ressources humaines, ayant pour mission le dépassement de la rationalité technico-économique, et cela en l'enrichissant par d'autres missions transcendant largement les programmes d'amélioration des conditions de travail ou de la qualité de vie au travail. Des missions telle que: participation à l'élaboration de la stratégie globale, accompagnement du changement organisationnel, accompagnement des personnes en difficulté, développement des compétences, etc.

En dépit de ces critiques formulées à l'encontre du modèle instrumental, le modèle de l'arbitrage managérial ne s'est pas débarrassé de la tentation idéaliste et rationaliste à long terme même si une de contingence situationnelle et organisationnelle est admise à court terme.

III- LE MODELE DE LA GESTION DES CONTRADICTIONS

Ce modèle se veut hétérodoxe aux apports des deux modèles venant d'être cités. Un modèle véhiculant des critiques singulièrement portées sur les harmonies que supposent le modèle instrumental et le modèle de l'arbitrage managérial: l'harmonie individuelle et l'harmonie sociale. Allusivement au premier type d'harmonie, les deux modèles précédents sont fondés sur deux logiques distinctes: La logique utilitariste dont la trame de fond est l'atteinte des objectifs économiques, et la logique de l'épanouissement personnel faisant des salariés des êtres cherchant le développement de l'ensemble de leurs capacités ainsi que leurs responsabilités. Ces deux logiques sont relativisées par le modèle de la gestion des contradictions, qui insiste sur l'importance de l'ambivalence et de la contradiction internes, de la névrose et l'agressivité, de la complexité des processus de socialisation et des phénomènes symboliques et inconscients dans le processus de régulation sociaux dans une organisation humaine.

Quant à la deuxième harmonie, les deux modèles précédemment cités sont basés sur un modèle de régulation macro social satisfaisant dans le quel s'intègre l'entreprise appuyé par un fonctionnement démocratique de la société, qui est de mise, deux vecteurs de l'économie capitaliste. Des vecteurs favorisant la convergence des intérêts à long terme. Contrairement à cette vision du monde jugée idyllique, le modèle de la gestion des contradictions avance que le système capitaliste n'est pas aussi transparent et statique, il est mu par une dynamique impulsée par ses contradictions internes où la conciliation objectifs organisationnels et individuels est difficile à réaliser, et où la conciliation entre les objectifs humains et sociaux d'un côté, et managériaux et financiers de l'autre est loin d'être préoccupante pour les managers. En sus, pour le modèle en question, le changement implique la dialectique de l'ordre et du désordre, des auto-régulations et du contrôle.

En s'inscrivant dans ce cadre de pensée, la gestion des ressources humaines doit prendre en considération tous ces conflits et contradictions pour mieux réussir l'appropriation de tout objet ou outil de gestion. Pour cela, en parlant de la GRH, Pierre Louart indique que: "*Techniquement, elle doit accepter ces conflits, ses contradictions et ses choix toujours incertains (…). L'important est de mettre l'accent sur trois composantes essentielles, autour desquelles s'agenceront sans fin les variantes nécessaires et conflictuelles du contexte d'action:*

- les hommes ont besoin de trouver une orientation collective qui les mobilise au sein de leur organisation, à travers des valeurs sociales et des objectifs opérationnels;
- ils ont besoin de règles et de management appropriés, pour pouvoir agir ensemble sans gaspiller leur implication et pour se sentir solidaires;
- ils ont besoin d'un contrat qui les respecte et qui réponde à leurs contributions par des contreparties satisfaisantes." [75]

Ces composantes nous rappellent avec force l'importance de la cohérence morphologique de la convention d'effort discutée au niveau du chapitre deux dont la GRH constitue le dispositif matériel concret permettant d'adopter les principes supérieurs communs diffusés par l'énoncé de la convention ou le dispositif cognitif collectif.
En guise de résumé de cette section, le tableau ci-après présente les traits essentiels de chacun des modèles de GRH conceptualisés par Julienne Brabet:

[75] *In* GUNYA Nadège, la fonction ressources humaines: impacts des nouvelles technologies de l'information et de communication, *op cit, p 193.*

	Modèle" Instrumental"	**Modèle de "l'arbitrage managérial"**	**Modèle de la "gestion des contradictions"**
LES ENJEUX	-Efficacité économique= Efficacité sociale -Evaluation économique par un expert -Environnement" naturel" -Entreprise" organisme" -Acteur conditionnable, utilitariste et en développement positif -Convergence des intérêts et harmonie	-Efficacité économique à court terme de l'efficacité sociale -Evaluation multi-acteurs, multi-sources, multi-méthodes -Environnement construit (marché et démocratie) -Entreprise construite -Acteur politique et un potentiel de développement positif - Convergences-divergences arbitrables à long terme, harmonie à construire	-Efficacité économique de l'efficacité sociale -Critique de l'évaluation économique; problème des finalités -Environnement construit (capitalisme…) -Entreprise construite: système psycho-politique historique -Acteurs rationnels/ irrationnels, Eros/ Thanatos; socialisation -Convergences-divergences "essentielles" à gérer en permanence
CAHANGEMENT ET INTERVENTION	-Changement volontaire, programmé centralement -Champ: activité de la DRH -Acteur clé: DRH expert -Décisions rationnelles et application de programmes de planification, sélection, stimulation coordonnés -Au service de la stratégie déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants	-Changement programmé et négocié, initiative managériale -Champ: ensemble des décisions managériales -Acteur clé: management -Décisions rationnelles et éthiques concernant prioritairement le partage du pouvoir et l'organisation, puis les rétributions et les flux de main d'œuvre - Stratégie et GRH en	-Changement central et local; ordre et désordre -Champ: société et entreprise -Acteur clé: histoire, rôle de l'analyste -Décisions éthiques et contingentes; dialectique autorégulations/ orientations volontaires larges, provisoirement négociées - stratégie incrémentale - Pas de modèle idéal:

	- Modèle idéal (avec contingence stratégique)	interaction - Modèle idéal à long terme (contingence situationnelle, organisationnelle, à court terme)	gestion des contradictions et des incertitudes
SAVOIRS	-Béhaviourisme et positivisme -Expérimentation: programmes, effets mesurés en dollars; discours des dirigeants et des experts	-Analyse politique -Expérimentation sociale et vigie pour repérer les courants lourds -Méthodologie de questionnement pertinente, négociation, solutions contingentes	-Multi-théorisation (sociologie, économie, histoire, psychanalyse, psychologie cognitive, constructivisme…) -Multi-méthodes (analyse critique et discursive, analyse comparative et historique, recherche-action) -Savoirs: cadres conceptuels et méthodologiques permettant aux acteurs de situer et d'élucider leur actions; processus d'explication des finalités

Tableau3: *Les trois modèles de GRH d'après BRABET*[76]

Conclusion de la section :

De ces trois modèles de GRH, il est indéniable que le modèle instrumental ne serait pas celui qui rend compte de la richesse et de la complexité du processus d'appropriation des outils de gestion. Ce modèle nous n'offre aucunement la possibilité de comprendre la dynamique de la GRH en ces temps d'évolutions permanentes tant positives que négatives

[76] BRABET Julienne, repenser la gestion des ressources humaines, *op cit.*

génératrices d'incertitudes, d'inégalités, d'aspirations et de conflits pratiquement impossible à mesurer. Des évolutions qui *volens nolens* impactent et changent la configuration structurelle

de la FRH et le contenu des politiques GRH qui ont le soucis de satisfaire les objectifs managériaux et financiers d'un côté, et les objectifs sociaux et humains de l'autre côté. Ces deux catégories d'objectifs ne sont pas des droites parallèles disjointes, mais elles s'entrecroisent au quotidien. De cet entrecroisement, découlent des conflits et des tensions symptomatiques d'une pathologique organisationnelle qui est consubstantielle au fonctionnement de toute organisation sociale qui ne peut être évité ou maîtrisé durablement quelque soit la vérité technique d'un outil de gestion aussi puissant qu'il soit.

SECTION 3: LA RECONFIGURATION DES ROLES DE LA FONCTION ROUSSOURCES HUMAINES ET LE RENOUVELLEMNT DU CONTENU DE LA GESTION DES ROUSSOURCES HUMAINES

Le rejet de l'instrumentalisme et l'adoption du constructivisme comme une nouvelle approche paradigmatique de la gestion des ressources humaines au niveau des entreprises ont restructuré la GRH autour de trois noyaux durs que les DRH et les autres parties prenantes de l'entreprise devraient prendre en compte. Il s'agit des stratégies d'acteurs, les représentations que ces les acteurs font de la réalité et le discours ou la communication mobilisée par les uns et les autres pour diffuser l'énoncé ou le message d'une convention d'effort exigée par un contexte donnée.

Toute cette dynamique, sous forme de jeux, impulsée par ces niveaux de compréhension d'ordre socio-cognitif, sans omettre le niveau technico-économique, ne reste pas sans conséquences sur les rôles de la FRH et le contenu de la GRH qui constituent « la

cheville ouvrière » de tout processus de socialisation des acteurs et d'appropriation de la convention d'effort centrée sur la compétence, telle était notre hypothèse de départ.

Pour développer ces reconfigurations tant au niveau de la FRH qu'au niveau de la GRH, nous traiterons les deux points suivants:

-La conception dynamique de la gestion des ressources humaines;

-L'évolution de la fonction ressources humaines.

I- LA GRH: UNE CONCEPTION DYNAMIQUE

Ce point s'inscrit dans la droite ligne du modèle des contradictions de la GRH, qui est, manifestement, à son tour se ressource du paradigme constructiviste qui inspire, en ces temps, les sciences de gestion. La dynamique tant épistémique que pratique dont il est question dans ce point ne serait visible et compréhensible si un type de rationalité n'était pas mis en exergue, en l'occurrence la rationalité socio-politique. En sus, pour comprendre ladite dynamique, il est plus que nécessaire de lire les politiques de gestion des ressources humaines sous leur angle communicationnel pour mieux cerner les représentations et les perceptions qui façonnent la position des multiples acteurs qui composent un espace socio-organisationnel.

1-La GRH: Jeux de rôles entre acteurs multiples:

A ce niveau d'analyse de la dynamique de changement au niveau de la GRH, l'intérêt est porté sur l'une des trois dimensions caractérisant l'approche contextualiste du changement à savoir la dimension processuelle. Cette dernière analyse les interactions, sous forme de jeu, entre les différentes parties prenantes de la GRH et du changement: la direction générale, la fonction ressource humaines, syndicats, les opérationnels, les pouvoirs publiques, etc. Le jeu en question est un moment à la fois délicat et intéressant dans la vie d'une organisation. Délicat car il charrie une constellation de tensions, d'intérêts divergents et de mythes bloquant l'appropriation des outils et objets de gestion mis en place dans les organisations pour rendre celles-ci performantes. Des mythes tels que le mythe de *tabula rasa* qui s'appuie sur la rhétorique dominante dans le milieu des consultants voulant rompre définitivement avec le passé; une révolution managériale si nous pouvons dire simple. Intéressant parce qu'il (jeu) est un moyen fondamental de socialisation et d'apprentissage (dimension socio-cogntive) favorisant la construction sociale d'un sens attribué aux objets et outils de gestion à mettre en avant, et l'établissement des règles du jeu, référents essentiels dans tout processus d'évaluation des pratiques de gestion.

En plus, ce jeu de rôles entre les acteurs de la GRH est à capitaliser pour motif qu'il est un moment où des compromis sont réalisés entre rationalités de divers ordres, et entre acteurs ayant des identités professionnelles différentes porteuses de nouveau souffle pour l'organisation. Ce jeu de rôles socio-politico-cognitif répond au principe de dualité structurel

avancé dans la théorie de la structuration de Anthony Giddens[77] qui circularise la relation entre le système organisationnel où s'inscrivent les acteurs et leurs interactions qui façonnent ce même système. Ce dernier peut être défini comme*:" …l'ensemble structuré de rapports humains qui sous-tend l'organisation et la font vivre n'est pas façonné passivement par des contraintes de situation. Il obéit à sa propre logique, à travers des relations de pouvoir dans le cadre desquelles des acteurs relativement autonomes poursuivent leurs intérêts divergents et négocient leur participation."* (Michel Crozier, 1977)[78].

Il est à signaler que chaque système a ses propres règles de fonctionnement qui est, en soi, une force à la reproduction des comportements et des actions, mais cela n'exclut pas les phases de crises menaçant son équilibre ou son homéostasie. Ces crises sont généralement provoquées par les stratégies d'acteurs adoptées lors d'un processus de changement organisationnel. Force est de lire la littérature managériale, quatre stratégies peuvent être recensées:

1-1:La stratégie autoritaire:

Dans ce type de stratégie d'acteur, les outils ou les objets de gestion sont décidés, leur mise en œuvre suit une logique linéaire et l'information fournie est souvent fragmentaire. Cette stratégie est accueillie par les autres acteurs de la GRH de manière manichéenne; soit elle suscite des réactions frontales, soit un alignement d'acteurs souvent passifs sans conviction dans leur adhésion au changement, ce qui nous fait dire que la pérennité du changement pourrait être compromise.

1-2: La stratégie de persuasion:

Le contenu de l'objet sur lequel est porté le changement est intensément communiqué. Dans ce type de stratégie, la conviction et la séduction sont mises en avant. Les acteurs de la GRH concernés restent tout de même passifs, leur sollicitation est perçue juste comme une forme de caution qui pourrait également compromettre la durabilité du changement désiré.

[77] Voir le chapitre 2, section 2, page 11.

[78] *In* LOUART Pierre, les acteurs de la GRH, les cahiers de la recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE), 2002, page 4.

1-3: La stratégie de négociation:

Un compromis est réalisé dans ce type de stratégie entre les intentions des promoteurs du changement et les propositions émises par les autres parties prenantes de la GRH. Un résultat réaliste mais lent peut être atteint par cette démarche.

1-4: La stratégie participative:

Tous les acteurs de la GRH sont interpellés dans la conception et de la mise en place d'un outil ou d'un objet de gestion.

2 - La GRH: un champ de tensions politiques:

Les jeux de rôles venant d'être discutés découlent des tensions symptomatiques prononcées entre des acteurs dotés de capitaux socio-politique différents leur permettant de se positionner dans le champ organisationnel qui façonne leur représentation du réel. Les uns sont dotés d'un pouvoir institutionnel de par les moyens que leur donne le droit (Etat, actionnaires, chefs d'entreprises, syndicat, etc.). Les autres ont une influence liée à leur place organisationnelle de par leurs responsabilités et de leurs compétences (expertises, services et conseils).

La démonstration la plus frappante étayant ce mouvement de rééquilibrage des rapports de force entre les acteurs de la GRH est l'introduction de la notion de compétence dans le raisonnement managérial des entreprises. Cette notion est introduite par un acteur qui est le patronat pour, en filigrane, renverser le pouvoir syndical, et de fait briser les solidarités corporatistes qui, d'après les représentations de cet acteur, grèvent la flexibilité et la réactivité des entreprises. Une tentative de renversement choisie au moment où le syndicalisme contestataire périclite, quoiqu'il reste important dans quelques entreprises notamment publiques. Ce bouleversement dans la relation, patronat- syndicat ne reste pas sans conséquences sur les politiques de gestion des salariés en poussant les solidarités et la cohésion sociale au niveau des entreprises à s'effilocher davantage. L'effondrement de ces solidarités implique des problèmes d'ordre éthique et ergonomique: discrimination, souffrance, problèmes musculo- squelettiques, culpabilisation intempestive, harcèlement, stress, inéquité et réification des salariés poussant les syndicats à être beaucoup plus réformateurs, et renversant les rapports entre les entreprises, les syndicats et l'Etat.

Sur ce point, nous avons qu'à constater la montée en puissance du discours portant sur la responsabilité sociale des entreprises. L'autre moment fort que nous voulons illustratif de l'émergence et de la réorganisation des acteurs est l'introduction des technologies dans les processus de gestion. Celles-ci deviennent des"acteurs" directs quand ils substituent aux humains, et indirects quand ils véhiculent des conceptions contraignantes. L'importance que revêt cette dimension, au nom de l'efficience et de l'efficacité productives, est qu'elle possède un soubassement idéologique, dirions le, où un ensemble de croyances et de prescriptions sont véhiculés pour mieux disciplinariser et encadrer les comportements des salariés.

Dans cette perspective, la technologie est conçue comme un rempart contre la subjectivité, pourtant un fondement du savoir être; une dimension importante de la compétence. Cette instrumentation de la technologie est vécue par les salariés comme un moyen de limiter leurs capacités interprétatives et discursives. Des interprétions et des discussions largement noyées par les technologues et autres experts- consultants dans une logique de rationalisation, de clarification de règles et de simplification de l'action en canalisant les rapports de force contraires à l'efficience.

Tous ces bouleversements, qui sont perpétuelles, contingentent le contenu des pratiques de GRH qui interpellent plus que jamais les DRH et autres acteurs sur la manière dont les objectifs communs d'efficience des entreprises sont véhiculés et légitimés. Une légitimation assurée par un dispositif matériel dont la GRH reste le cœur.

3- La GRH: des politiques toujours en mouvement:

La gestion des ressources humaines, en tant que produit d'une action collective, est un processus toujours pensé de façon provisoire et évolutive. Cette évolutivité dépend fortement des capacités interprétatives qui dépendent à leur tour de divers référentiels. Ces derniers sont en mouvement. Nous distinguons des référentiels juridiques, culturels (représentations communes des salariés), psycho-différentiel, socio-culturel, politico- idéologique et technico-économique. Tous ces référentiels n'échappent pas à des évolutions permanentes tant temporellement que spatialement qui contribuent manifestement à la modification des règles du jeu productrices et constructrices de sens qui orientent et catalysent les actions des ressources humaines.

II- LES EVOLUTIONS AU SEIN DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La quintessence de la conception dynamique de la gestion des ressources humaines, exposée dans le point précédent, est l'étape suprême du processus d'évolution de la GRH dans le temps. Une étape que nous qualifions aisément de politique. Politique du fait de l'inexistence d'une seule stratégie, qui est jusque là d'ordre organisationnel, mais plusieurs stratégies, celles des acteurs en présence qui ne sont pas forcément homogènes et cohérentes, ce qui génère des tensions et frictions autour de zones d'action concrète de chacun.

1- L'évolution structurelle de la fonction ressources humaines:

Les évolutions ayant caractérisé la fonction ressources humaines ces dernières années ne se sont pas manifestées spontanément, mais suite aux changements ayant accompagné les organisations en général, et leurs structures en particulier.

L'un des rôles de la fonction ressources humaines est de réaliser la cohérence entre ses politiques et les nouvelles configurations organisationnelles cristallisées dans des conventions d'effort pour que l'appropriation de ces dernières soit possible. Avant de discuter de la nature et les paramètres considérés dans cette évolution de la structure de la fonction ressources humaines, nous voulons faire un détour par quelques évolutions d'ordre sémantique que nous rencontrons dans la littérature relative à ce champ disciplinaire qui suscite, dès fois, des confusions préjudiciables. Nous en distinguons:

-**GRH:** est résumée dans des actions conduites par la fonction ressources humaines pour mener à bien les objectifs fixés. Nous citons, entre autres, la rémunération, le recrutement, la formation, la promotion, l'évaluation, etc.;

-**DRH**: Personne (ou groupes de personnes) assurant la direction et la coordination des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction;

-**FRH**: Elle peut être considérée comme un ensemble de services, autrement dit des sous structures chargées de l'élaboration et de la formulation de chaque politique de gestion des ressources humaines.

Dans le but de remplir efficacement ses rôles, la FRH est appelée à occuper une place stratégique au niveau de l'entreprise c'est-à-dire au sommet de la hiérarchie organisationnelle. La fonction en question, via cette place, participe à la formulation des politiques touchant les ressources humaines, et elle dispose de l'influence et du pouvoir nécessaires pour leur application. Cette reconfiguration structurelle puise sa robustesse dans les axes suivants:

1-1: L'organisation de la FRH:

Ce point est allusif au degré de centralisation ou de décentralisation des décisions dont se doterait la FRH. La décision de choisir la première ou la deuxième dépend fortement de la vision des managers du traitement de leurs ressources humaines; soit un traitement égalitariste et uniforme, soit un traitement professionnel et individualisant. La centralisation implique la concentration de la prise de décision et de l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines en un lieu unique.
En revanche, la décentralisation entraîne la répartition de ces politiques entre divers services.

1-2: La taille de la FRH et son coût de fonctionnement:

L'autonomisation de la FRH dans une entreprise dépend de la taille de cette dernière en termes d'effectif, bien qu'il n'existe pas de règles précises pour déterminer le seuil à partir duquel une fonction de cette nature pourrait être créée. La difficulté de déterminer ce seuil peut être remédiée par d'autres motifs tel que l'augmentation du volume de travail dans la formulation des activités de GRH, la persistance des problèmes liés aux régimes de retraites ou d'assurance, taux élevé d'absentéisme ou de roulement au sein de l'organisation. Des facteurs générateurs de coûts importants en plus des coûts en termes de masse salariale affectée à cette fonction; des raisons justifiant manifestement la création d'une telle fonction.

1-3: La réingénierie et l'impartition des activités de GRH:

La réingénierie du service des ressources humaines consiste en une réévaluation des processus gestion qui s'opèrent au sein de la FRH. Cette technique de management a comme but de réexaminer l'ensemble des activités relatives aux ressources humaines pour garder celles qui représentent une plus value pour l'organisation, et d'impartir celles qui sont considérées comme des processus coûteux. La nécessité de procéder à cette reconfiguration structurelle impose un renouvellement poussé des rôles du directeur des ressources humaines.

Cette réingénierie peut être qualifiée de "terrain fertile" permettant à ce dernier de mieux assurer le pouvoir et l'autorité nécessaires pour mettre en œuvre les politiques de GRH ainsi que leur application cohérente et équitable, et avoir l'accès direct à l'information pour jouer efficacement ses rôles.

2-La professionnalisation des activités de gestion des ressources humaines et le besoin de cohérence entre la convention d'effort et la GRH :

Compte tenu des évolutions qui ont frappé les entreprises suite à l'introduction de nouvelles conventions d'effort plus exigeantes, il est clair que leur appropriation nécessite une implication des ressources humaines à tous les niveaux. Cette implication, comme nous l'avons signalé auparavant, ne se fait pas *ex nihilo* mais en élaborant des politiques ou des pratiques façonnées répondant à la fois aux régulations de contrôle et aux régulations autonomes. C'est ce dernier type de régulations qui manquent, d'ailleurs, aux politiques traditionnelles de la GRH dont les principales sont:

2-1: La planification des besoins en ressources humaines:

Cette activité coordonne les besoins en ressources humaines et des besoins stratégiques de l'entreprise (la croissance de l'entreprise, diversification des activités, partenariat, etc.) ainsi que les besoins courants ou opérationnels.

2-2:La dotation en ressources humaines:

Une fois que les besoins sont clairement définis, nous entreprenons l'étape de dotation qui comprend le recrutement (nous distinguons le recrutement interne- promotions et mutations- et recrutement externe) et la sélection (par le biais des curriculum vitae, demandes d'emploi, entretiens d'embauche, expériences, etc.).

en fonction des exigences de l'entreprise, l'orientation et l'affectation des nouveaux employés.

2-3:L'évaluation du rendement des employés:

C'est apprécier et surveiller de prés la contribution effective et cohérente de chaque employé à la satisfaction des objectifs de l'entreprise dans le but d'adopter des décisions relatives notamment à la promotion, à la formation et au licenciement.

2-4:Le développement des ressources humaines:

C'est la mise en œuvre des programmes de formation visant à améliorer les compétences des employés et à accroître leur rendement ainsi que la gestion de leur carrière.

2-5:La rémunération et la motivation des employés:

La rémunération est l'ensemble des rétributions (récompenses) acquises par un employé en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie. Nous distinguons le salaire de base, les accessoires de salaire (cadeaux, voitures, logement, services divers) et les compléments de salaire (primes de rendement individuelle et collective et autres gratifications). En outre, la motivation ne doit pas être seulement pécuniaire mais elle doit être large c'est à dire satisfaire d'autres besoins comme ceux exposés dans la pyramide de Abraham Maslow.

2-6: Amélioration du climat de travail:

Le DRH doit se préoccuper du souci de la qualité de vie au travail et améliorer la santé et le bien être des employés ainsi que leur sécurité. En outre, il cherche à accroître la productivité organisationnelle en enrichissant les tâches et leur organisation.

2-7: Maintien des relations de travail satisfaisantes:

En bon négociateur, le DRH doit établir des bons contacts avec l'ensemble des acteurs internes de l'entreprise (représentants du personnel, le personnel, l'encadrement et la direction générale) ainsi avec les acteurs externes (notamment les syndicats, les actionnaires, l'Etat) en reconnaissant et en respectant le rôle de chacun.

2-8: La communication interne:

C'est dans les dialogues qui s'instaurent entre les membres de l'entreprise que les acteurs de cette dernière puissent atteindre les objectifs fixés par la direction et les autres fonctions.

En analysant ces politiques, leur application et leur évolution historique, la ressource humaine en tant qu'être social et culturel est bannie dans les visions des « responsables du personnel » qui ont longtemps considéré la ressource humaine comme un support interchangeable du fonctionnement des entreprises contraint par des règles purement comptables et techniques, qui, au passage, fondent le management des entreprises dans sa variante normative.

Suite aux changements multiples intervenant au niveau des entreprises avec leurs lots de tensions, de problèmes et d'exigences, ces mêmes politiques (traditionnelles ou habituelles) se trouvent enrichies et renouvelées aujourd'hui en tenant en compte les représentations de chaque partie prenante ainsi que les divergences d'intérêts qui découlent de la diversité de ces dernières. La fonction ressources humaines, dans cette configuration, s'inscrit dans une espèce de "démocratisation" dans l'élaboration de ses politiques ou missions en opérant un partage de celles-ci en interne et en externe pour qu'elle soit reconnue plus performante dans la réalisation de ses politiques. En interne, la fonction ressources humaines est appelée à apporter des réponses aux problématiques posées par les membres organisationnels, qui sont:

a: Relation FRH et les dirigeants: au niveau de cette relation, la FRH occupe un rôle de stratège c'est-à-dire elle contribue de manière extrêmement active à l'élaboration des stratégies globales de l'entreprise ainsi qu'à leur déroulement. Ce rôle de stratège est une traduction de la conviction des dirigeants de l'importance des ressources humaines dans le processus de création de la valeur ajoutée, et par extension dans l'acquisition de l'avantage concurrentiel;

b: Relation FRH avec les managers: la FRH nécessite une approche systémique pour que ses missions soient accomplies. A cet effet, les managers doivent être associés dans l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines pour la simple raison qu'ils sont les mieux placés pour évaluer les compétences de leurs subordonnés. En sus, il est nécessaire que ces derniers soient dotés d'un pouvoir (empowerment) pour que les politiques en question aient l'effet escompté;

c: Relation FRH avec les salariés: avec cette catégorie socio-professionnelle, la FRH entretient un rapport tri-dimensionnel. Il s'agit, d'abord, de favoriser une certaine équité ou une certaine justice sociale notamment dans la gestion du rapport contribution- rétributions, ensuite la FRH est un garant de l'employabilité c'est-à-dire miser sur la qualification permanente des salariés pour mieux assurer et faciliter leur adaptation aux changements éventuels, et cela via le développement de leur compétence. Enfin, elle est un garant de l'éthique c'est-à-dire les politiques de GRH sont inscrites dans une vision foncièrement humaniste loin de toute technocratie primaire désincarnant et réifiant les salariés. Cette approche est introduite pour lutter contre toute forme d'harcèlement, d'humiliation, de réduction ou de ségrégation qui fondent « le management par la terreur » qui caractérise beaucoup d'entreprises;

d: Relation FRH avec les représentants des salariés: historiquement, cette relation est réduite à une confrontation politique, voire idéologique, où les deux parties se campent sur leurs positions. Les uns adoptent une posture contestataire et revendicative notamment sur les problèmes de salaire et le temps de travail, les autres, au nom du pragmatisme et du fétichisme du capital, impose un rythme et une organisation du travail sans contrepartie salariale et sociale cohérente. A fin d'éviter cette dichotomie et ce manichéisme, la FRH doit faire sa mue en entretenant des rapports beaucoup plus apaisés, et cela à travers la culture de l'écoute pour mieux cerner et comprendre les préoccupations des salariés en vue d'amorcer et accompagner la dynamique sociale porteuse à la fois de solutions et de tensions, sans oublier la nécessité de se conformer aux règles du jeu interne cristallisées dans les règlements intérieurs et les conventions collectives ainsi qu'externe formalisées dans les codes de travail propres à chaque pays.

3-Professionnalisation des acteurs de la gestion des ressources humaines et Repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines:

La nouvelle architecture de la fonction ressources humaines façonnée par des donnes configurationnelles, stratégiques et les nouvelles attributions qui lui sont confiées ont repositionné les rôles des professionnels en ressources humaines, notamment les directeurs des ressources humaines. Ces derniers, au-delà de leurs traditionnels rôles inspirés des logiques comptable et juridique qui caractérisent l'approche instrumentale de la gestion des ressources, se voient dotés d'autres rôles prenant à la fois en considération la rationalité technico-économique et la rationalité socio-politique pour que la performance organisationnelle ne soit pas seulement économique mais également sociale. Les nouveaux rôles des professionnels des ressources humaines sont:

3-1:Un rôle de stratège:

La mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines nécessite impérativement la sélection de pratiques particulières visant le renforcement des comportements cohérents nécessaires à la réalisation de la stratégie organisationnelle.

Il est judicieux que les professionnels gèrent, ou du moins participent, activement à la maîtrise des changements opérés dans l'entreprise en mettant en place des structures organisationnelles adéquates, des équipes de travail coordonnées, une mobilisation accrue des compétences ainsi que le renforcement de leur motivation conformément à l'esprit de la stratégie globale et à la hauteur des objectifs escomptés.

3-2:Un rôle d'agent de changement:

Tout changement organisationnel est considéré généralement comme une menace à l'équilibre des univers mentaux et sociaux des parties prenantes de l'entreprise. Ces univers, qui sont des systèmes homéostatiques à court terme autrement dit habitués plus aux continuités qu'aux changements, sont plus enclins à la recherche de stabilité qu'aux bouleversements. Face aux professionnels des ressources humaines, différentes attitudes des salariés ou des employés peuvent être manifestées et auxquelles des solutions et un accompagnement tant individuel que collectif devraient être assurés. Parmi ces attitudes, nous pouvons distinguer:

a: Des réactions d'adhésion: les employés sont d'accord sur le principe de changement mais une négociation notamment, en ce qui concerne la valorisation de leur trajectoire socio-profesionnelle dans cet univers inédit, devrait être amorcée. Il s'agit de négocier la contrepartie de la demande d'implication dans le processus de changement voulu par les dirigeants de l'entreprise;

b: Des réactions de déni: dans cette situation, les acteurs de l'organisation épreuvent une forme de retrait, voire de désintérêt aux changements. Ces derniers sont, pour eux, inutiles puisque au moment où les changements opérés les choses allaient bon train; ils ne voient pas en quoi le changement les concerne;

c: Des réactions d'attente: les acteurs de l'entreprise sont dans l'expectative. Ils ne savent s'il leur convient d'accepter le changement ou de s'y opposer. Cette attitude se manifeste lorsque les objectifs de changement sont clairs mais la méthodologie à suivre se trouve obscure. Ce type d'attitude peut être considéré comme une forme d'opposition bien que passive;

d: Des réactions d'hostilité: les acteurs manifestent une opposition vive au changement à opérer. Cette opposition engendre des mécontentements et des frustrations de la part des acteurs, qui ne restent pas sans conséquences sur l'équilibre de l'organisation.

3-3: Un rôle de gestionnaire de contradictions:

Le rôle le plus délicat que les professionnels des ressources humaines doivent remplir est l'arbitrage entre les diverses contradictions ou paradoxes résultant des changements organisationnels et les états de mécontentement et de frustration qui en découlent. Ces contradictions sont multiples et qui peuvent être citées sous forme de question:

-Comment se positionner par rapport à la stratégie de l'entreprise tout en préservant et en répondant aux attentes des salariés?

-Recherche et maintien de l'intérêt financier sans léser l'aspect social?

-Quelle autonomie préservée vis-à-vis des intérêts des dirigeants?

Dans cette situation énigmatique et problématique, les professionnels des ressources humaines et les directeurs des ressources humaines travaillent en sorte à satisfaire l'ensemble des parties prenantes, quoique difficile, pour que leur rôle ne soit pas remis en cause, et pour qu'ils ne perdent pas leur légitimité et leur crédibilité.

3-4: Un rôle de garant du climat social:

Ce rôle est une synthèse des deux rôles précédents. Les moments de changements organisationnels sont considérés comme des moments de fortes tensions provoquant des déséquilibres et un climat social délétère en nette détérioration. Pour que ces situations soient évitées, le directeur des ressources humaines est plus qu'interpellé pour que des garanties soient données aux acteurs car ces derniers, dans des telles situations, ont peur de l'inconnu, ils manquent d'estime de soi et ils ne sont pas à l'abri d'une insécurité économique. Pour dissiper ces états « brumeux », le DRH doit apporter l'information nécessaire ainsi que mettre au clair tous les enjeux que les changements à effectuer peuvent contenir.

3-5: Un rôle de gestionnaire politique:

La conception politique du changement organisationnel veut que le renversement des rapports de pouvoir entre les acteurs soit un fait construit. Dans cette lignée, chaque acteur cherche à conforter sa situation en élargissant, ou en maintenant, sa zone d'action concrète ou son espace de liberté et de négociation (autonomie). Cet aspect politique occupe une place importante dans la vie organisationnelle. C'est à cet effet que la gestion des ressources humaines est d'autant plus difficile car, outre l'ensemble des aspects formels de l'organisation (organigramme), il est nécessaire qu'elle parvienne à identifier les aspects informels (sociogramme) émanant des jeux d'acteurs.

En guise de résumé de ce qui vient d'être mentionné, nous pouvons dire que le directeur des ressources humaines est doté d'un ensemble de rôles visant la construction d'un espace balisé par un ensemble de conditions favorables et facilitatrices de changement organisationnel ou si nous voulons facilitatrice de la dynamique appropriative de la convention d'effort.

Les conditions qui peuvent être réunies sont:

-La nécessité de l'implication des initiateurs du changement;

-La mise en place d'une organisation communicante;

-La gestion des régulations autonomes dans le processus de changement;

-Le changement ne doit pas être considéré comme une procédure mais un processus plus ou moins long;

-Le processus de changement est nécessairement contextualité et ne doit pas être une mode importée dénuée de sens;

-Le changement doit avoir une fin et doté d'un ensemble de moyens;

-La clarification des enjeux lors de l'introduction du changement.

Conclusion de la section

Pour que la fonction ressources humaines joue pleinement son rôle de facilitateur d'appropriation des outils de gestion et des conventions d'effort, il y a nécessité de faire une lecture et une analyse de l'ensemble des contraintes affectant sa morphologie. Cette dernière est constituée de trois niveaux d'analyse dont la combinaison nous renseigne sur le degré de sa cohérence. Il s'agit, d'abord, de sa configuration interne par les acteurs en présence et leur prise de position ainsi que les régulations permettant la coordination entre eux. Deux types de régulations peuvent être mises en valeur, nous distinguons une régulation de contrôle dont le rôle est de prescrire le travail en mettant en avant les procédure et les étapes à suivre pour réaliser les objectifs (dimension rationalisante), et une régulation d'autonome (dimension subjectivante) visant à mettre en œuvre les actions arrêtées tout en dotant les acteurs d'une marge de manœuvre et d'interprétation, sources de leur motivation. Ensuite, il s'agit de cerner le positionnement de la fonction ressources humaines dans le champ organisationnel où elle est insérée en analysant sa contribution à la création de la valeur ajoutée, les compétences clés des salariés et ses champs d'intervention pour bien assurer le déroulement des actions et des stratégies. Enfin, Le contenu de ses politiques, ses missions et ses rôles qui devraient correspondre à l'esprit de la convention pour que le sens de celle-ci soit bien diffuser.

La conclusion du chapitre

L'intérêt de ce troisième chapitre était de rappeler l'importance des ressources humaines : fonction, politique et acteurs dans tout processus de changement organisationnel ou lors des périodes de modification de l'instrumentation de gestion telle que l'intégration de la norme ISO 9001-2000 dans le raisonnement managérial dont le vecteur privilégié est la rationalisation du fonctionnement des entreprises.

La modification de l'instrumentation de gestion, venant d'être évoqué, était lue comme une modification de la convention d'effort, et par voie de conséquences comme une modification de règles de coordination de l'action collective (l'énoncé de la convention) dont la diffusion devait être assurée par un dispositif matériel concret, si nous osons reprendre la terminologie conventionnaliste, que nous avons assimilé à la fonction ressources humaines dans une approche fonctionnaliste des organisations.

La question à laquelle ce troisième chapitre tentait de répondre était la nature de la relation entre la fonction ressources humaines et la nouvelle instrumentation de gestion autrement dit, et selon notre approche de référence « le modèle conventionnaliste », l'articulation entre l'énoncé de la convention d'effort et le dispositif matériel concret de cette dernière.

A l'orée de ce dernier chapitre de notre cadre conceptuel, le concept d'appropriation est plus qu'important pour repenser, justement, cette relation entre la fonction ressources humaines et l'instrumentation de gestion en vue d'aboutir à une cohérence morphologique de la convention d'effort. Cette cohérence nous exige de porter un intérêt vif à diverses variables:
-Variables cognitives: capacité de la ressource humaine d'analyser l'évolution de la connaissance de l'objet et de l'outil de gestion, sans oublier les représentations mentales que l'individu a du réel;
-Variables socio-politiques: il s'agit des interactions entre l'individu et les différentes catégories d'acteurs ainsi que les divers conflits qui peuvent en découler ;
-Variables affectives: il s'agit des émotions que manifeste l'individu dans les périodes de changement et d'incertitudes : peur, stress et suicides.

LES FONDEMENTS OPERATIONNELS DE LA RECHERCHE

La grille de lecture théorique des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, que nous avons mobilisée dans notre cadre conceptuel, nous servira, tout au long du cadre opérationnel de notre travail, de gouvernail pour répondre à notre problématique et à nos hypothèses. Pour ce faire, une étude de cas en l'occurrence Electro-Industries a été effectuée, et dont le protocole de la recherche sera présenté tout au long de cette deuxième partie, en vue d'analyser les effets structurants émis par un outil de gestion qui est la norme de qualité ISO 9001 version 2000 sur le processus de professionnalisation de la fonction ressources humaines et ses pratiques.

Cet outil de gestion, que nous qualifions de nouvelle convention d'effort, a été introduit en 2004 pour amorcer une dynamique de professionnalisation des pratiques de gestion de l'entreprise ainsi que donner un gage de confiance à ses clients concernant la fiabilité et la robustesse de ses produits. Cette logique de normalisation qui inspire les entreprises algériennes, ces dernières années, se heurte à des contextes organisationnels des plus complexes où les frontières entre les logiques politique, économique, culturelle et idéologique ne sont ni identifiables ni identifiées; ces contextes empêcheraient les nouvelles conventions d'effort de se développer et d'être convaincantes. Les systèmes de normalisation sont-ils une bataille perdue d'avance? Les entreprises algériennes se contentent-elles du label?
Ces constats et ces contextes seront revus et décortiqués au niveau d'Electro-Industries, où nous mesurerons les effets structurants, positif et négatif, des pratiques de gestion de cette entreprise, et de comprendre la position de la fonction ressources humaines vis-à-vis de cette normalisation.

Cette étude de cas sera abordée en respectent trois chapitres saillants:
Chapitre 1 mis sous l'intitulé *" l'état de la GRH en Algérie et protocole de la recherche*".
Ce chapitre traitera l'évolution de la GRH en Algérie pour comprendre le contexte socio-organisationnel des entreprises algériennes, notamment celui d'Electro- Industries pour mesurer le degré de cohérence nous permettant de bien cerner les effets structurants de l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion sur les politiques de gestion de cette entreprise, précisément celles relatives à l'encadrement et à la mobilisation des ressources humaines. La mesure de la cohérence et la clarté, citées ci-dessus, ne nous serait permise sans un protocole de recherche s'articulant autour d'une démarche méthodologique, base de processus de recherche scientifique.

Chapitre2 dont le titre est *« ISO 9001-2000 est en partie une convention d'effort : un nouveau référentiel pour les pratiques de gestion à Electro-Industries »*. Dans ce chapitre il sera discuté de la morphologie de cette norme de qualité totale sous la lumière de l'approche conventionnaliste gomezienne. Sous cette approche, le concept « qualité » sera revu et reconsidéré en s'éloignant de toute forme de naturalisation des faits, mais en s'inscrivant dans une approche constructiviste définissant la qualité comme une construction sociale faite et réalisée par tous les adopteurs, internes et externe, de la convention;

Chapitre 3:S'intitulant " *la norme ISO 9001-2000 et la GRH : une relation ambiguë* ".
Il s'agira de mesurer le degré de cohérence entre les pratiques de GRH et les exigences de la norme, et de savoir quels sont les changements opérés au niveau de la FRH pour s'approprie r les exigences de cette nouvelle convention d'effort. Pour ce faire, la configuration de la fonction ressources humaines au niveau d'Electro- industries, toujours sous l'angle conventionnaliste, sera décortiquée en mettant en avant ses politiques, sa place dans l'entreprise et le degré d'influence exercé par le dispositif de management de la qualité mis en place. De cette analyse, des zones d'ombre seront soulignées et des pistes de réflexions seront dégagées.

QUATRIEME CHAPITRE

LA GRH EN ALGERIE ET PROTOCOLE DE LA RECHERCHE

Force est d'analyser les différentes étapes saillantes inhérentes à l'évolution de l'entreprise algérienne post-indépendante, il nous parait absolument très difficile de qualifier celle-ci d'entité économique, au sens libéral du terme; elle est un espace où s'enchevêtrent différentes logiques d'actions qui ont façonné et façonne encore la structure et la position de la fonction ressources humaines ainsi que ses pratiques.

Cette fonction, qui se voulait un centre névralgique contribuant à la concrétisation de l'idéal socialiste, dans les années 1970, au niveau des entreprises en associant les travailleurs dans la gestion de "leurs" entreprises, n'a pas tenu toutes ses promesses en dépit du discours sur la gestion des ressources humaines et les textes juridiques qui accordaient une primauté à l'homme.

Ce désenchantement est dû, à la fois, au caractère idéologique du fonctionnement des entreprises qui a confisqué la liberté de la fonction ressources humaines et la conception globale et uniforme voulue par l'Etat, notamment suite à la promulgation du statut général du travailleur. Cette approche de la GRH a été remise en question par l'ouverture économique qui n'a pas apporté pour autant des solutions adéquates, mais au contraire a généré des conflits de rationalités et une dualité de raisonnement porteurs d'incohérences dans l'élaboration des politiques de GRH.

Ces réalités peuvent être transposées à l'entreprise Electro-Industries, objet de notre étude de cas, dont les impacts sont encore vivaces aujourd'hui; contraignant le processus de professionnalisation amorcé ces dernières années suite à la tentative de rationalisation de sa gestion par l'intermédiaire du dispositif de management de la qualité cristallisé dans la norme ISO 9001 version 2000. Celle-ci, pour la circonstance, aborde entre autres la GRH, dans son sixième chapitre, ce qui nous a poussé à savoir s'il y avait une homologie entre le contexte socio-organisationnel, hérité des expériences de gestion précédentes, et le contenu de la GRH telle que souhaitée par les promoteurs du changement.

L'évolution de la conception de la GRH depuis les années 1970 et le protocole de la recherche constituent la trame de fond de ce chapitre qui sera décortiqué sous la lumière de trois de sections:

- Section 1: Intitulée « *Les différentes configurations de la GRH en Algérie: évolutions et limites* », cette section s'arrêtera sur les diverses étapes d'évolution qu'a connues la gestion des ressources humaines notamment depuis des années 1970, qui est consubstantielle à l'évolution de l'entreprise dans sa globalité;

- Section 2: Intitulée « *Le champ d'observation de l'étude de cas: Electro- Industries* ». Cette section portera sur le processus d'exploration du terrain de validation des hypothèses émises. Cette exploration s'articulera autour de trois niveaux de discussions. Il s'agira du champ spatial de l'étude de cas, du champ temporel de l'étude et la démarche d'approche scientifique de l'étude de cas;

- Section 3: Intitulée « *Observation, compréhension et explication du réel* ». Nous analyserons les particularités de la méthode de l'étude de cas, les outils de collecte mobilisés, les techniques de traitement des informations collectées ainsi que nous discuterons et nous interpréterons les résultats obtenus.

SECTION 1: LES CONFIGURATIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN ALGERIE: EVOLUTIONS ET LIMITES

Dans cette section, nous reprenons les travaux de thèse de Hadj Mouri Mounir[79] pour saisir les différents états de la gestion des ressources humaines ayant caractérisé l'entreprise algérienne, notamment publique. Cet auteur a mis en exergue deux états importants sur les quelles nous portons un intérêt vif dans le développement de cette section, une gestion des ressources bureaucratique confisquée et une gestion bicéphale des ressources humaines, et un troisième sous forme de proposition dont le contenu est une réponse aux limites des deux premiers états. En sus, ces configurations sont des résultats manifestes de l'évolution de l'entreprise algérienne publique, de l'organisme d'Etat à l'entreprise autonome. Pour mieux cerner ces configurations, il est impératif à ce que trois éléments soient analysés:

[79]HADJ MOURI Mounir, reconfiguration(s) organisationnelles (s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien, XII ème congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre 2000, Paris.

La conception de l'individu dans le milieu professionnel algérien, la structure et l'autonomie de la fonction RH ainsi que le contenu de ses politiques qui oriente l'évolution de cette fonction.

Le déroulement de cette section se fera en trois temps:

-La FRH: une fonction confisquée et instrumentalisée;

-La FRH: entre autonomie et dualisation du fonctionnement organisationnel;

-La FRH: entre la difficile construction et le souci de professionnalisation

I- LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES: UNE FONCTION CONFISQUEE ET INSTRUMENTALISEE

Cette configuration a dominé la réalité managériale des entreprises algériennes, notamment publiques, durant l''industrialisation de l'économie promue dans les années soixante et soixante dix, et durant la première moitié des années quatre vingt, juste avant l'ouverture et la libéralisation de l'économie algérienne.

Durant ces périodes, la fonction ressources humaines ainsi que ses politiques répondaient au paradigme de l'instrumentalité[80], au sens de Julienne Brabet, renforcé par le poids pesant de la conception intégrative et non conflictuelle de la doctrine du parti unique.

1- La FRH: une fonction fortement bureaucratisée:

La configuration de la fonction ressources humaines durant cette période était la traduction, à petite échelle, du design organisationnel de l'entreprise publique. Celle-ci était encastrée dans un champ économique fortement imprégné par des pesanteurs politico-idéologiques qui ont rendu incohérent son fonctionnement. Une incohérence pouvant être comprise et expliquée par l'imbrication de deux types de structures organisationnelles mises en exergue par Henry Mintzberg[81], en l'occurrence la bureaucratie mécaniste et l'organisation missionaire dont le déterminant était le rêve socialiste fondé sur des mythologiques slogans mobilisateurs: Entreprise « propriété des salaries »,et « homogénéité et harmonie sociale ». Ces mythologiques visaient la construction d'un « nous » identitaire massifié et représentatif, préalable à l'établissement d'un rapport d'unicité entre les travailleurs et l'Etat.

[80]BRABET Julienne, repenser la gestion des ressources humaines, *op cit.*

[81] MINTZBERG Henry, structures et dynamique des organisations, Edition d'Organisation, 1982.

Ce mythe de l'homogénéité sociale créé dans l'imaginaire collectif des travailleurs était, en filigrane, une volonté et une tentative de déshumaniser et de réifier l'homme au travail par, d'un côté, la négation du conflit et de contre pouvoir ainsi que la fixation unilatérale des règles par le Parti- Etat, centre de prise de toutes les décisions y compris celles relatives à la GRH, qui a confisqué le pouvoir décisionnel aux travailleurs sur lesquels et par lesquels l'entreprise socialiste devait être construite. Et de l'autre côté, la marginalisation et la mise à l'écart de toute liberté de pensée et d'initiative. Pour Mounir Hadj Mouri, l'entreprise publique était considérée beaucoup plus comme « *un espace de reproduction et d'amplification d'une idéologie provenant de l'extérieur (…) Au lieu de produire des savoirs-comprendre, on produit des savoirs combinés*[82]*.»*[83]

2- Le fonctionnement unilatéral et instrumentalisation de la fonction personnel:

La forte bureaucratisation du fonctionnement organisationnel des entreprises algériennes, exposée ci-dessus, a généré un déficit criard de légitimité des dirigeants de celles-ci et un mécontentement des salariés. Pour juguler, un tant soit peu, cette situation, il fallait procéder à l'instrumentalisation de la fonction personnel pour reproduire et légitimer le discours dominant. Cela était possible grâce à des pratiques paternalistes visant l'embrigadement des salariés pour qu'ils manifestent leur loyauté au système, et la disciplinarisation des collectifs par l'intensification des contrôles répressifs au sein de l'entreprise. Dans les faits, ces contrôles étaient facilités par la mise en place des cellules du parti à l'intérieur de l'entreprise, et l'organisation de" campagnes contre l'absentéisme"[84]par exemple, à son extérieur. Dans cette lignée, la fonction personnel et ses responsables étaient beaucoup plus confinés dans un rôle de support facilitateur de l'expression opérationnelle du discours juridico- politique. Tout cet imbroglio organisationnel était de surcroît renforcé par:

-l'inexistence d'une culture managériale où le responsable personnel était censé être un manager contribuant activement à la prise de décisions. Celui-ci jouait fortement le rôle de commissaire politique chargé de mobiliser les masses;

[82] Art de l'évitement et du contournement des directives et règles pratiques dans les relations Etat- entreprises, reproduit au sein de ces dernières.
[83] HADJ MOURI Nouri, reconfiguration(s) organisationnelles (s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien, *op cit,* page *6.*
[84]*Idem,* page7.

-la prégnance d'un système d'influence centripète réduisant la zone d'action concrète de la fonction personnel; elle était réduite à l'exécution de quelques tâches administratives (Administration du personnel) telle que: le recrutement, la rémunération et la discipline, et la préservation du caractère idéologique du fonctionnement de l'entreprise en contrôlant les organes de la gestion socialiste des entreprises;
-la double position de la fonction personnel. Elle était, à la fois victime et responsable. Victime car elle était appelée à cautionner le népotisme dans les recrutements et le favoritisme dans les rétributions. Officiellement responsable, et cela en procédant au paternalisme et à la démagogie dans le traitement des problèmes organisationnels;
-Représentations et images négatives du travail. Ce dernier était vécu comme une corvée, un "travail pour les autres" et signifie surtout un" usage de soi pour les autres". Cette dévalorisation du travail est renforcée par l'*habitus* rentier; il était vu comme une sinécure c'est-à-dire chercher à maximiser la rétribution en minimisant la contrepartie productive;
-l'escamotage des dissensions et des conflits, dus à des divergences d'intérêts, au nom d'une unanimité de façade.

Si nous nous permettons de reprendre la terminologie de Jean Daniel Raynaud relative aux types de régulations mobilisées au niveau des organisations, nous pouvons dire que la configuration de la gestion des ressources humaines que nous venons d'exposer est nettement dominée par la régulation de contrôle où la prescription est fortement véhiculée sans que les individus puissent avoir une marge de manœuvre et d'interprétation leur permettant de les approprier.

3- Le poids pesant du statut général du travailleur (SGT):

Pour renforcer les dispositifs de régulation de contrôle, à la fin des années soixante dix, le SGT sous la loi n°78-12 avait été promulguée consacrant l'obligation de recours du responsable personnel aux services du ministère du travail pour consultation pour la moindre interprétation de telle ou telle disposition d'un texte législatif et réglementaire. Cette innovation juridique a consacré non seulement une centralisation des pratiques de GRH mais également leur uniformisation au niveau de toutes les entreprises et les branches d'activités, notamment les pratiques de classification et de qualification de poste de travail. C'est au niveau national et sectoriel que les modes de classification et de grilles de rémunération

devaient être élaborés ainsi que les normes de structures et le contenu du travail, tout en renforçant l'esprit confrérique et le caractère idéologique du dispositif par la priorité donnée aux membres de la famille révolutionnaire dans les recrutements.

A la lumière de ce dispositif, la fonction personnel était beaucoup plus une gardienne de la législation dépourvue d'autres actions de motivation et de valorisation du travail. Au contraire, elle l'avait fonctionnarisé sans pour autant l'harmonie sociale, tant défendue, soit réalisée. Ce statut était considéré par les travailleurs comme l'étape ultime du désenchantement d'où la caricature sémantique qui en était faite par ces derniers, cristallisée dans les citations suivantes: Sabotage Garanti du Travail ou Seule la Greve Tranchera.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'instrumentalisation de la fonction personnel répondait à un paradigme épistémologique fonctionnaliste. Cette orientation épistémologique répond à deux postulats majeurs, en l'occurrence:
-la mise en valeur de l'identité fonctionnelle c'est-à-dire que la survie d'un système est un tout dont les parties sont fortement intégrées les unes aux autres;
-ce système est en équilibre quasi-stationnaire. Certains mécanismes rendent possible cette intégration et ce quasi-équilibre.

II- LA FRH: ENTRE AUTONOMIE ET DUALISATION DU FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL:

La crise de productivité, qui a secoué les entreprises algériennes et l'économie algérienne de manière générale suite au contre choc pétrolier de 1986, était un moment d'invalidation du système de planification. Cette crise, que nous ne qualifions pas seulement d'économique mais multidimensionnelle, a opéré une décristallisation des centres de décisions économiques et managériales déséquilibrant les forces en présence ainsi que leur zones d'influence, tout en introduisant d'autres modes de régulation indispensables à une éventuelle recristallisation d'une nouvelle convention. La compréhension de la dynamique née de ce processus de changement nécessite un autre paradigme épistémologique et théorique en parfaite contradiction avec la fonctionnalisme, qui devait renouveler la conception de la fonction ressources humaines et ses pratiques. Ce paradigme est d'ordre constructiviste en épistémologie, et de la gestion des contradictions en gestion des ressources humaines.

Pour Mounir Hadj Mouri, à la lumière de cette crise, *"l'entreprise est un espace pertinent d'analyse de la multidimensionnalité de cette crise à partir du moment où elle est appréhendée dans sa triple nature i-e en tant que résultats de conflits passés, de cadre de conflits présents et d'espaces d'occupation versus d'explicitation des enjeux futurs"*[85].

1- La FRH: une fonction pensée dans un syncrétisme de rationalités:

L'introduction de la notion d'autonomie dans le raisonnement managérial des entreprises a été un moment générateur de conflits de rationalités entre deux pôles de pouvoir: réformateurs et conservateurs. Cette bipolarisation ou dualisation a provoqué l'effondrement de deux mythes fondant le rêve socialiste: le nous identitaire et l'homogénéité sociale, un effondrement qui a accouché des pathologies identitaires non sans effets structurants sur l'imaginaire organisationnel des acteurs, extrêmement inquiets et préoccupés par le devenir de leur entreprise. Pour Assia Khiat," *le Nous Collectif Massifié fait place à la désillusion collective. L'identité du NOUS subsiste. Le nous protégé se métamorphose en NOUS menacé dans une société en transmutation permanente"*[86].

Dans cette configuration, l'entreprise, par ricochet la fonction personnel, était investie par des logiques d'actions et des modes de fonctionnement différents, voire contradictoires, mobilisés par les conservateurs et les réformateurs. Les premiers, animés par une rationalité purement utilitariste, adoptaient une posture et une logique d'action fondées sur la rationalisation du statu quo et de l'immobilisme autrement dit ils procédaient à un changement pas de mode de régulation mais dans le mode de régulation déjà existant. Cette perspective n'était qu'un renforcement du dispositif de régulation de contrôle qui étouffe tout esprit d'initiative et tout usage public de la raison critique des acteurs. Les deuxièmes, beaucoup plus enclins au changement de mode de régulation, adoptaient des stratégies de modernisation centrées sur un rapport qualifié de distanciation/ activation. Ce pôle, loin d'être homogène, était tiraillé par deux approches différentes, les uns défendaient une vision ultra-libérale

[85] *Id*, page 9.

[86] KHIAT Assia, le travail au cœur de la GRH : le cas algérien, XVIIe congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims, page 4.

dogmatique où la rentabilité financière était prégnante les autres préféraient une fertilisation croisée de l'économique et du social.

Voulant transcender ce manichéisme c'est-à-dire cette dualité entre la vision utilitariste et la vision dogmatique du changement, une troisième logique faisait son apparition, quoique minoritaire, résultat d'une combinaison de deux types de rationalité: une rationalité en finalité et une rationalité en valeur, qui allait œuvrer en permanence dans le sens de l'ouverture du fonctionnement organisationnel, et par la même du champ des possibles. Cette logique se voulait comme le confluant de toutes les forces de changements internes et externes à l'entreprise. Ces forces, selon Hadj Mouri, incarnaient cet acteur collectif prenant la dénomination" Tiers-Changeant".

2- La FRH: de nouvelles pratiques émergentes et nouveaux dilemmes:

L'ouverture de l'économie et l'autonomie des entreprises ont mis à l'ordre du jour les exigences de productivité et la rationalisation managériale, moteurs de l'économie capitaliste. Pour être au diapason de ces exigences, la première politique de gestion des ressources humaines sur laquelle l'accent était mis, nous distinguons la gestion des effectifs ou la politique de "dégraissage" pour être clair, opérée au nom de la flexibilité. Cette politique, à côté de la conséquence intentionnelle incarnée par la réduction des coûts de production, avait des conséquences inintentionnelles qui étaient d'ordre politico- social représentées par des divergences et des tensions entre les acteurs clés des entreprises. Pour les uns, cette question n'est pas à l'ordre du jour pour maintenir la paix sociale, pour les autres c'est une condition indispensable contribuant activement au redressement de l'entreprise. Une thèse largement réfutée par les tenants de l'approche organisationnelle pour la simple raison que les compressions d'effectifs s'elles venaient avoir lieu, elles impliqueraient le départ des salariés les plus qualifiés.

Pour éviter ces compressions brutaux d'effectifs, les dirigeants des entreprises ont procédé à la mise en place d'un dispositif d'incitation aux départs dénommé les départs volontaires qui, à dire vrai, n'étaient pas faits à base d'études de postes mais à base de l'importance des coûts. Cette gestion des effectifs était faite à sens unique, c'est-à-dire dans le sens des sorties d'effectifs, causant des blocages durables des recrutements et le non

remplacement des départs, ce qui faisait augmenter sensiblement et exponentiellement le taux de chômage. Cette exigence d'ordre technico-économique, renforcée par les dispositions du pacte d'ajustement structurel de 1994, n'était pas accompagnée ni d'une reconfiguration de l'organisation du travail, ni d'actions visant l'implication et la mobilisation des salariés, en dépit de la profusion des discours sur le mérite et les compétences qui, officiellement, visaient à solidifier et à rendre cohérent le rapport contribution / rétribution.

Les politiques de GRH mises en avant au nom de la flexibilité organisationnelle avaient accentué le déficit de légitimité des responsables du personnel et avaient diffusé des dilemmes difficiles à dissiper: individualisation et globalisation des rémunérations, statu quo et ouverture, autonomie et contrôle, etc. Cette situation, toujours d'actualité, est annonciatrice d'une nouvelle GRH plus réflexive et professionnalisante pour tenter de réhabiliter la fonction ressources humaines dans ses missions originelles.

3- La FRH: la nécessaire dissidence:

Ce point reprend les idées forces du management propositionnel de l'appropriation, évoquées au niveau du chapitre trois de notre cadre conceptuel. Il s'agit dans ce point de mettre l'accent sur la nécessité d'impulser des démarches alternatives aux conceptions de GRH venant d'être exposées, qui n'étaient pas sans limites. Ce renouvellement de conception exigée par le contexte devrait se faire autour de mécanismes de régulation conjointe, tels que définis par Jean Daniel Raymond, pour impulser la dynamique de professionnalisation de la FRH. Il s'agit de:

-Clarifier la notion de flexibilité. La flexibilité n'est pas seulement cette capacité de s'adapter ou de répondre aux changements de la demande, mais également cette flexibilité d'initiative et d'anticipation;

-Mettre en exergue la dimensionne institutionnelle des actions c'est-à-dire leur légitimité, à côté de la dimension technico-économique centrée sur la rationalité et l'efficience;

-Renouveler la notion de performance. Celle-ci n'est pas quantitative mais processuelle;

-Mettre en place un système de rémunération équilibré qui encourage à la fois les performances individuelles et les synergies collectives;

-Réorganiser la fonction ressources humaines pour que ses missions soient menées à bien;

-Redéfinir les règles du jeu de l'action collective pour assurer une grande autonomie aux acteurs;

-Introduire la dimension subjectivante dans le fonctionnement de la fonction ressources humaines. Cette dimension vise à ouvrir des espaces de diversification et de multiplication des rencontres et d'échanges intersubjectives en vue de construire des compromis sur l'élargissement du champ des possibles. Ces compromis ne seraient possibles que si des efforts réflexifs et des interrogations illimitées étaient faits par les acteurs.
La professionnalisation de la FRH via cette conception de la GRH est l'ambition qui anime les entreprises algériennes, en ces temps, quoique ce soit très difficile de l'amorcer.
Des tentatives ont été faites. La dernière en date est l'introduction d'un outil de gestion en l'espèce de la norme ISO 9001 version 2000 qui vise pas seulement la qualité des produits mais la qualité du management y compris celui des ressources humaines, preuve en est la consécration d'un chapitre à cette dernière dans le document officiel de ladite norme. Il nous reste à savoir quelle est l'interprétation qui en est faite par les dirigeants et quelle est la vision de ces derniers?

Conclusion de la section

Force est d'analyser la réalité managériale des entreprises algériennes, nous pouvons en conclure que la gestion des ressources humaines y prévalant est d'ordre instrumental dont l'administration du personnel est le vecteur majeur. Cette conception réductrice de l'homme au travail, notamment en ces temps de flexibilité, constitue beaucoup plus une barrière quasi-infranchissable au processus d'appropriation et de professionnalisation de ces entreprises.
Ce processus ne serait effectif sans un renouvellement radical, une GRH dissidente selon Mounir Hadj Mouri, tant sur le plan épistémologique que méthodologique.
Il s'agit de reconsidérer le rapport entre les hommes et les objets de gestion, ces derniers ne sont pas extérieurs aux premiers d'où l'importance de la perspective psycho-cognitive des hommes appelés à maîtriser ces objets, et la nécessité d'impulser un autre type de régulation dite conjointe où les hommes doivent se doter d'un brin d'autonomie pour encourager et renforcer l'esprit d'initiative et créatif.

SECTION 2: LE CHAMP D'OBSERVATION DE L'ETUDE DE CAS : ELECTRO-INDUSTRIES

L'objet de cette section est d'essayer de porter un regard plus ou moins profond et exhaustif sur une réalité managériale d'une entreprise publique économique algérienne, en l'occurrence Epe Spa Electro-Industries de Freha, de la wilaya de Tizi Ouzou. Cette réalité, notamment dans son volet ressources humaines, sera discutée à la lumière de l'introduction et de la mise en place d'un nouvel outil de gestion de la qualité totale qui est la norme ISO 9001version 2000, et cela en Mai 2004. Cet outil, nous le considérons comme une tentative de mettre en place d'une nouvelle convention d'effort exigée par la conjoncture économique, et un vecteur de professionnalisation des pratiques de gestion des ressources humaines qui, long temps durant, ont été confinées dans une conception administrativo-juridique aux antipodes des exigences du nouveau contexte.

Dans cette section, nous nous limiterons à l'aspect méthodologique de notre travail qui sera articulé autour de trois rubriques majeures:

-Le champ spatial de l'étude;

-Le champ temporel ;

-La méthodologie de l'étude.

I- LE CHAMP SPATIAL DE D'ETUDE DE CAS

Le champ spatial de l'étude est le terrain ou les terrains ayant fait objet de notre étude de cas. Un terrain où s'opérationnalise notre cadre conceptuel en vue de valider nos hypothèses émises préalablement, et par conséquent répondre à la problématique que nous nous sommes posée initialement. La contrainte spatiale de notre étude de cas fait allusion, d'abord, au nombre de cas choisis, et ensuite à leur nature. En ce qui nous concerne, notre étude se limite à un cas qui est une entreprise industrielle algérienne de fabrication des transformateurs et des moteurs électriques, en l'occurrence Electro-Industries – Fréha.

1- Eletcro-Industries: trois spécificités de fonctionnement plus ou moins communes à toutes les entreprises publiques algériennes:

Electro-Industries, à l'instar de la plupart des entreprises nationales, a connu la même évolution organisationnelle et sociale que nous avons déjà exposée au niveau de la section une de ce présent chapitre. Cette évolution s'est faite non sans entropie, mais sans porter de changements radicaux au fonctionnement habituel qui présente, selon François STANKIEWICZ[87], trois spécificités influençant *in fine* la gestion des ressources humaines au niveau d'Electro-Industries. Ces spécificités sont:

-Une clientèle captive: des clients considérés captifs pour la simple raison que cette entreprise jouit d'un certain monopole et un favoritisme de la part des entreprises publiques qui officiellement avancent la qualité des produits de Electro-Industries comme argument d'achat, mais en réalité elles sont contraintes de le faire au nom de la sacro-saint encouragement de la production nationale. Parmi cette clientèle captive, nous distinguons : SONELGAZ, ENMTP, ENIEM, KAHRIF et POVAL;

-L'Etat, un actionnaire atypique: L'Etat propriétaire principal de l'entreprise se comporte en actionnaire particulier. Dans ces cas, il procède à des subventions et même accepter de financer ces déficits ou éponger ses dettes, ce qu'il a fait pour Electro- Industries;

-Une gestion des ressources humaines fortement codifiée : Cette codification nous renseigne sur la prédominance de la conception administrative de la gestion des ressources humaines. Une conception mettant en avant une régulation de contrôle excessive qui annihile toute autonomie dans l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines.

2- Electro-Industries : Evolution et Missions

La configuration actuelle d'Electro-Industries peut être considérée comme un résultat de tout un processus de construction émaillé de moments de crispation et de décrispation amorcés depuis les années 1980, années du début de réorganisation du secteur industriel algérien. Ce mouvement de restructuration a abouti, en 1999, à la décomposition de

[87]STANKIEWICZ François, Manager les RH: des concepts pou agir, Edition De boeck, 2007, page18.

l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale des industries Electro-techniques) en un certain nombre d'EPE/SPA , parmi lesquelles apparaît ELECTRO-INDUSTRIES (EI). Cette entreprise spécialisée dans la fabrication des transformateurs et des moteurs électriques a été mise en activité suite à un partenariat avec les entreprises allemandes: SIEMENS pour la réalisation des produits, et FRITZ WARNER pour l'engineering et la construction, sans oublier les entreprises algériennes: ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL chargées de réaliser l'infrastructure de la dite entreprise.

Depuis sa création, « EI » s'est investie dans une politique de développement de son portefeuille de produits tant sur le plan de la gamme que sur le plan technique. Cette politique a constitué et constitue encore le fondement de ses missions. Celles-ci peuvent être résumées dans les points suivants :

-Augmentation de la capacité de production;
-Extension de la gamme des produits : moteurs et transformateurs
-Mise à jour technologique des produits;
-Rationalisation des coûts de production;
-Amélioration permanente des matériaux utilisés;
-Participation active au développement technologique régional et national;
-Protection de l'environnement;
-Satisfaction et recherche de solutions optimales pour les besoins de la clientèle.

Force est d'analyser ces missions, il nous parait suffisamment clair que EI veut rompre avec la notion d'"usine" en adoptant la notion "entreprise" comme espace organisationnel où la compétitivité puise son essence. Cette rupture peut être explicitée par la prise de conscience de dépasser les frontières de l'atelier de production en s'intéressant pas seulement à la qualité des produits, transformateurs et moteurs, mais également à d'autres parties prenantes telle que: les clients et l'environnement économico-écologique. En sus, cette prise de conscience est traduite dans les faits par un processus de certification du management de la qualité totale dont les lignes directrices sont mises en exergue dans un ensemble de normes telle que:

-ISO 9001 vs 2000 pour le management qualité;
-ISO 14000 pour le respect de l'environnement;
-OSHAS pour l'hygiène et sécurité.

3-Eletcro-Industries: de la qualité du produit à la qualité totale

L'un des arguments officiels mis en avant par les clients captifs et autres d'Eletcro-Industries est la qualité technique des produits de l'entreprise ainsi que leur gamme.
Ces derniers, nous l'avons déjà souligné, sont conçus à l'origine par le donneur de licence l'allemand SIEMENS, qui est un élément, dans l'imaginaire collectif des travailleurs, structurant fortement leur identité professionnelle.

La qualité des produits d'EI est un résultat manifeste de la réunion et du respect d'un ensemble de normes industrielles cernant le processus de production des lesdits produits. Ces normes sont:
-DIN/ VDE 0350: règlements relatifs aux machines électriques;
-CEI- 34-1/14: recommandations pour les machines électriques tournantes;
-CEI72/1: dimensions et série de puissance des machines électriques tournantes;
-CEI 85: évaluation et classification thermique de l'isolation électrique;
-DIN 40050: degrés de protection des moteurs électriques;
-DIN 42950: formes de construction des machines électriques;
-DIN 42673: correspondance entre les puissances nominales et bouts d'arbre triphasé à cage carcasse ventilée;
-DIN 42677: correspondance entre les brides et les désignations de carcasse des moteurs triphasés à cage à carcasse ventilée;
-DIN 45665: intensité de vibration des machines électriques tournantes;
-DIN 42401: repérage des bornes et sens de rotation des machines électriques tournantes.

Au-delà de la qualité du produit dont l'importance n'est pas à négliger ou à minimiser, Electro-Industries a élargi, du moins théoriquement, sa vision de la qualité en l'étendant à d'autres niveaux de management: niveau organisationnel, les moyens de travail et le domaine de la formation. Ces derniers ont été annoncés dans un système de management de la qualité formalisé dans la norme ISO 9001version 2000 que Electro-Industries a adopté depuis 2004. Cette norme, d'après l'association AFNOR, vise à satisfaire les objectifs suivants:

-Veiller à la valorisation de tous les acteurs de l'entreprise en mettant en exergue le rôle moteur du client sans oublier la contribution des autres parties prenantes externes intéressées;

-Renforcement des exigences managériales;
-Développement et valorisation des compétences humaines;
-Valoriser une approche processus et la nécessité de la mesure de l'efficacité de l'entreprise;
-Amélioration continue et soutenue de la qualité et des performances de l'entreprise.

Il est à noter que depuis 2004, année de la mise en place de ce système management de la qualité totale, plusieurs audits internes ont été effectués par l'organisme externe de certification pour s'assurer du respect stricte de l'application des dispositions de la norme ISO 9001 version 2000 ainsi que la formation des responsables des différentes fonctions dans l'entreprise en vue d'effectuer eux-mêmes ce travail d'audit ultérieurement.

II- LE CHAMP TEMPOREL DE L'ETUDE

Ce deuxième champ met l'accent sur la contrainte temps qui a structuré notre étude de cas, tant sur la forme que sur le fond. S'agissant du premier niveau, il traitera de la durée consacrée au processus de collecte d'information et d'exploration du champ spatial. Sur le plan du fond, il mettra en valeur le bilan des impacts de la mise en place d'un système de management de la qualité au niveau d'Eletcro-Industries ainsi que le temps des effets de la norme.

1- La durée de l'étude:

Le temps est un paramètre extrêmement important dans tout processus de construction scientifique et autres. Cette contrainte a orienté notre travail dans la mesure où elle nous a permis d'avoir des informations précises sur le fonctionnement de l'entreprise Electro-Industries, particulièrement celles nous permettant de répondre à notre problématique. Cependant, elle (contrainte temps) nous a privé de faire une analyse diachronique pour mieux appréhender les effets de la norme ISO 9001 vs 2000 sur les pratiques de gestion de ladite entreprise, notamment les pratiques relatives à la gestion des ressources humaines.
Cette contrainte n'était pas une résultante d'un protocole de recherche négocié avec la direction de l'entreprise, mais elle nous a été imposée pour des raisons à la fois officielles et officieuses. Notre étude s'est déroulée en trois mois c'est-à-dire entre les mois de Mai, Juin et Juillet 2008,

appuyée par des vérifications via des visites et entretiens en 2009. Cette période comprend toutes les techniques de collecte d'information: analyse documentaire, entretiens (1heure d'entretien/ semaine), questionnaires dont le contenu est exposé *infra.* (troisième section).

2- La durée des effets de la norme:

Cette durée couvre, dans la pratique, les audits de suivi et un nouvel audit complet depuis la mise en place de la norme ISO 9001 version 2000, et cela en 2004; quatre ans de fonctionnement sous une certification dont les effets constituent notre problématique et donnent un caractère original à notre étude, enregistrant une rupture avec la vision substantive et déterministe de la certification qui inspire beaucoup de dirigeants d'entreprises tant publiques que privées.

III- LA DEMARCHE SCIENTIFIQUE DE L'ETUDE

Notre travail de recherche a tenu en considération deux compartiments qui caractérisent toute démarche d'approche du réel. Il s'agit, d'abord, de concevoir un désign de compréhension du réel pour ne pas tomber dans le piège de sens commun ou des simples croyances. Un design délimité par trois pôles importants: un pôle épistémologique, un pôle théorique et un pôle technique. Ensuite, il s'agit de proposer une attitude d'approche de ce même réel pour voir comment y accéder.

1- Les pôles de l'intelligibilité du réel:

Comme toute production scientifique, notre travail de recherche est enveloppé d'une démarche scientifique axée sur trois pôles importants: un pôle épistémologique, un pôle théorique et un pôle technique. Trois axes qui s'imbriquent de manière cohérente dont le rôle est de rendre la réalité socio-organisationnelle intelligible et se distancier du sens commun c'est-à-dire les fausses évidences ou les idées spontanées sur la réalité sociale. Pour un chercheur en science de gestion, cette posture lui permet de *« …pouvoir évaluer l'entreprise et ne pas tomber dans le piège de la contemplation ou dans la célébration des pratiques de gestion »*[88]

[88] WACHEUX Frederic, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Edition Economica, 1996.

1-1: Le pôle épistémologique:

L'épistémologie est une branche de la philosophie qui étudie la critique de la connaissance et son processus de production autrement dit la démarche scientifique. Un positionnement épistémologique pour un chercheur en sciences sociales, notamment en sciences de gestion, est un préalable majeur pour rompre avec le sens commun ou les biais intellectualistes, d'où la nécessite pour ce dernier (le chercheur en science de gestion) de manifester une vigilance ou une prudence épistémologique visant l'objectivation de son objet de recherche. Pour corroborer ce point, Fréderic Wacheux ajoute « …*Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants ou des journalistes qui parlent sur l'entreprise au seul titre de leur praxis ou de leurs expériences. Dans une logique de la découverte, ou dans une logique de la preuve, le chercheur réfléchit aux conditions de la formation de ses énoncés ».*[89]

Il existe différentes épistémologies possibles en recherche, mais deux grands paradigmes polarisent les débats. Il s'agit du paradigme positiviste et le paradigme constructiviste.

a: Le positivisme: ce paradigme, qui fonde la science dominante depuis le 19ème siècle, postule que la science tire sa vérité dans les expériences des phénomènes, en s'opposant aux pratiques scientifiques des discours moraux, religieux ou idéologiques. Pour les tenants de ce courant ou paradigme, une rupture radicale doit être opérée entre le monde objectif (le domaine des jugements de faits) et le monde subjectif (domaine des jugements de valeurs).

Partant de cette thèse, toute recherche scientifique est régie par cinq principes:

-Les faits sont la base de la connaissance scientifique; seule l'observation empirique permet de valider, ou d'infirmer, les construits théoriques;

-Le chercheur nie ses intuitions; la conscience n'a pas de place dans la pratique scientifique ;

-La découverte des lois qui régissent les sociétés est la finalité ultime de la science ;

-L'évaluation du progrès des connaissances s'apprécie par la capacité, ou non, des modèles à prédire les phénomènes;

-Le principe ontologique c'est-à-dire les recherches doivent absolument être reproductibles, généralisables, cumulatives pour permettre une connaissance de plus en plus étendue et certaine de la réalité.

[89] *Idem*, page 38.

Cependant, ce paradigme se trouve de plus en plus remis en question, jusqu'à qu'il soit qualifié d'irréaliste. Cette remise en question est encouragée par un ensemble de raisons constructives :
-L'imprévisibilité et l'instabilité grandissantes des comportements caractérisant de plus en plus les sociétés et les groupes humains;
-La divergence d'interprétation des résultats de l'observation contredisant le principe ontologique;
-La difficulté de formaliser les facteurs contingents et les phénomènes imperceptibles, insaisissables et foisonnants qui impliquent l'homme.
C'est, notamment, au niveau de ce dernier point que le débat est vif entre le positivisme et les autres épistémologies de recherche, particulièrement le constructivisme.

b: Le constructivisme: ce paradigme, sur lequel s'articule notre travail et qui oriente notre démarche méthodologique, est appelé également par certains auteurs« structuralisme ».
L'épistémologique constructiviste, contrairement à l'épistémologie positiviste, ne recherche pas les lois et les régularités qui gouvernent les faits sociaux par l'observation des données d'expériences, mais elle s'efforce d'observer, de comprendre et d'expliquer les propriétés intrinsèques de certains ordres sociaux d'où son abandon de la croyance d'un accès objectif possible au réel, longtemps prôné par les positivistes. Pour les constructivistes, l'univers du chercheur n'est pas objectif et n'est pas donné, il est construit par les représentations des acteurs d'où l'importance de les intégrer dans leur démarche de recherche. De ce fait, Il accepte, donc dans sa quête de vérité, de travailler avec ces représentations c'est-à-dire tous les éléments diffuseurs de sens et de messages.
Dans une recherche constructiviste, trois principes nécessitent d'être valorisés:
-Les phénomènes sont des tissus de relations humaines;
-La pensée est un programme d'expériences à réaliser;
-La démonstration prime sur la constatation.
En sus, une recherche constructiviste n'est validée que par sa pertinence, sa fécondité et sa force explicative. Une force puisée dans un raisonnement théorique; la production de connaissances et la validation ne peuvent pas être dissociées.

La présentation et la comparaison entre ces deux paradigmes épistémologiques sont illustrées dans le tableau ci-après :

Épistémologie positiviste	**Épistémologie constructiviste**
Principe ontologique : peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.	*Principe de représentabilité de l'expérience du réel :* la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui convienne. Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.
Principe de l'univers câblé : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.	*Principe de l'univers construit :* les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, « la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles » [Piaget, 1970].
Principe d'objectivité : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science.	*Principe de l'interaction sujet-objet :* l'interaction entre le sujet et l'objet est constitutive de la construction de la connaissance. Il ne peut y avoir « observations » indépendamment des observateurs qui les font.
Principe de la naturalité de la logique : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique. *Principe de moindre action ou de l'optimum unique :* entre deux théories, la plus « simple » sera tenue pour la plus scientifique.	*Principe de l'argumentation générale :* la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. Ruse, abduction, induction et délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés. *Principe d'action intelligente :* le scientifique contemporain est un concepteur-observateur-modélisateur. Le concept d'action

	intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible *a posteriori*, d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Tableau n°4 : Les paradigmes de recherche en sciences de gestion[90]

1-2: Le pôle théorique:

Notre cadre conceptuel ou théorique qui s'articule fondamentalement sur l'approche conventionnaliste, qui est notre approche de référence, est indispensable pour notre tentative de compréhension et d'explication de la réalité socio-organisationnelle de l'entreprise publique algérienne, objet de notre étude. Il vise, en toute clarté, à répondre à des questions théoriques pour transcender les effets immédiats des observations ainsi que le sens commun.

La mobilisation de ce pôle ou ce cadre théorique répond à trois fonctions importantes :

-Il est un instrument, et donc un moyen, visant à rendre intelligible une réalité socio-organisationnelle par le biais d'une accumulation ordonnée et raisonnée des faits ou des phénomènes aboutissant à leur formalisation ou modélisation;

-Il a une finalité productive du moment que la puissance explicative des faits et des phénomènes vient du raisonnement théorique aboutissant à des résultats de la recherche c'est-à-dire des connaissances, quoique provisoires;

-Il est un langage *via* lequel les représentations du réel sont communiquées et diffusées, tout en renseignant sur les incompréhensions, les contradictions et les indéterminismes qui minent ce même réel.

[90] PASCAL Amandine, conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage- l'expérience KMP, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale Marches et Organisations, Université de Nice Sophia Antipolis, soutenue le 12 décembre2006, page 228.

1-3: Le pôle technique:

Ce troisième pôle représente l'appareillage technique ou l'ensemble d'instruments et d'outils permettant au chercheur d'observer, de recueillir et d'analyser l'information empirique (*voir la section 3*) . Il est à signaler que cet appareillage est structuré par les méthodes de recherche et les deux précédents pôles avec lesquels il doit être en harmonie.

Le rôle de cet appareillage technique est de répondre à trois questions qui préoccupent tout chercheur, notamment en science de gestion :

-Comment cerner les faits, en relation avec le questionnement ?

-Quels logiques, attitudes et outils pour l'observation et le recueil des données ?

-Quelles techniques d'analyse des représentations à mettre en œuvre pour permettre la validité des hypothèses?

2- L'attitude d'approche du réel: Approche hypothético- déductive

La compréhension d'une réalité organisationnelle et sociale peut être considérée comme un processus de production de connaissances scientifiques. Dans les limites de notre travail, ce processus s'appuie sur un choix méthodologique fondé sur une approche hypothético-déductive. Pour Jacques Igalens et Patrice Roussel, " *Une démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente des phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens et le type des relations supposées exister entre les concepts inclus dans le modèle"*[91].

Cette démarche, comme l'annonce sa définition, part de l'existence préalable d'hypothèses, émises par les représentations théoriques, qui déterminent le thème, le champ d'analyse, et contiennent, en filigrane, le plan de la recherche. Elles déterminent la démarche et le plan d'étude. Les hypothèses sont des « fils d'Ariane » ; elles permettent de ne pas fourvoyer le chercheur dans son processus d'observation et d'exploration d'une réalité organisationnelle donnée.

[91] *In* LYRAT-PETLAK Jerôme, Le passage d'une certification ISO 9001à un management par la qualité totale, thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue le 16 décembre 2002, Université des sciences sociales de Toulouse 1, page 154.

Dans le cadre de notre étude, nous avons émis préalablement trois hypothèses majeures à vérifier (voir l'introduction générale) puisant leur sens dans le cadre conceptuel façonné par le modèle conventionnaliste des organisations et la théorie appropriative des outils de gestion.
Par ces hypothèses, nous avons mis l'accent sur des concepts importants épousant le rôle de variables explicatives et expliquées entre lesquelles des liens de causalité circulaire se tissent. Ces concepts sont:

-La convention d'effort, représentée par la norme ISO 9001-2000 dans notre cas pratique, est une variable explicative déterminant les pratiques de gestion notamment celles relatives à la gestion des ressources humaines, par son énoncé ou ses exigences;
-Le dispositif matériel, représentée par les politiques de GRH dans notre cas, est expliqué par la convention d'effort qui vise à rendre cohérente cette convention ou norme. Dans ce cas de figure, la GRH devient une variable explicative de la cohérence de la convention qui, à son tour, devient une variable expliquée;
-L'appropriation qui est le degré de maîtrise des exigences de la convention est un résultat de la cohérence entre les exigences de la norme et les pratiques de gestion des ressources humaines.
C'est à ce niveau que nous pouvons constater les liens de causalité circulaire annoncé plus haut ou la dualité du structurel d'Anthony Giddens, annoncée dans le chapitre deux (02) du cadre conceptuel.

3: Une étude fondée sur deux observations:

Deux niveaux d'observation ont été nécessaires pour que nous puissions avoir une vision plus ou moins globale d'un phénomène s'étalant dans le temps et qui n'est pas resté sans conséquences sur les pratiques de gestion d'Electro-Industries. D'abord, nous avons mis en exergue l'observation longitudinale qui consiste à comprendre l'évolution et les effets de la mise en place du système de management de la qualité sur les pratiques de gestion des ressources humaines, et comment celles-ci ont-elles accompagné ce processus pour susciter chez les employés une adhésion ?. L'autre observation se veut ponctuelles c'est-à-dire les informations obtenues auprès des dirigeants suite à nos entretiens et questionnaires pour approfondir notre compréhension des phénomènes et des informations obtenues via le premier type d'observation.

Conclusion de la section

La complexité du champ d'observation de notre étude et l'objet que nous avons voulu analysé nous ont imposé un choix méthodologique de type synthétique multimodal c'est-à-dire mobilisant à la fois la méthode hypothético-déductive partant de propositions générales émises par le cadre conceptuel en vue d'expliquer des cas particuliers sans pour autant être déterministes d'où le recours à un moment donné à l'autre méthode classique en l'occurrence l'induction en vue d'essayer de faire un travail d'extrapolation des résultats, et cela en nous basant sur les observations et les explorations de notre cas d'étude Electro-Industries qui est, avant qu'elle soit une entreprise, une communauté humaine porose à toutes les pressions tant socio-culturelles que politiques. Ce caractère dynamique nous a obligé à faire appel à des techniques de collecte d'information beaucoup plus qualitatives dont la section suivante discute celles que nous avons mobilisées au niveau du champ spatial de notre étude.

SECTION 3: OBESERVATION, COMPREHENSION ET EXPLICATION DU REEL

L'une des caractéristiques de l'étude de cas est de faire appel à des méthodes d'analyse qualitatives qui s'adaptent à la complexité des configurations organisationnelles et capables de décrire, à la fois, la dynamique d'interactions entre les individus eux-mêmes et le contexte. Concrètement, le choix de ces méthodes nécessite de définir un protocole de recherche avec la direction. Ce protocole de recherche, vu la complexité du terrain, a été élaboré en tenant compte de la disponibilité des responsables, du temps qui nous a été imparti ainsi que de notre thématique et notre problématique que les responsables devaient cerner et analyser préalablement avant toute intervention sur le terrain, de notre part.

Ces contraintes ont largement orienté et structuré notre stratégie d'accès au réel en modelant notre protocole de recherche qui est identifié par les points suivants, objet de cette section:

-Précisions sur la stratégie « Etude de cas » d'accès au réel ;

-Sources d'information;

-Nature des d'informations;

-Techniques de collecte d'informations;

-Techniques d'analyse et d'interprétation des données collectées.

I- PRECISIONS SUR LA STRATEGIE D'ACCES AU REEL: L'ETUDE DE CAS

Cette stratégie d'accès au réel est la plus répandue en sciences de gestion. Elle peut être définie comme une analyse spatio-temporelle d'un phénomène souvent complexe par les conditions, par les événements, par les acteurs et leurs implications. Ce type de stratégie d'accès au réel vise principalement à traiter trois types questions:

-Des questions liées à la compréhension des situations ainsi que les facteurs de contingence, et en ressortir une configuration ou une représentation;

-Des questions liées à l'exploration dans le temps des processus sociaux tels qu'ils se déroulent, et tels qu'ils se sont déroulés au niveau d'une organisation ;

-Des questions liées à l'émergence des nouveaux comportements, de leurs caractères émergents tout en permettant de mettre en évidence les causalités récursives.

Le cas pourra être choisi, quantitativement ou qualitativement, en fonction de différents paramètres: par son originalité (il est inédit), par son intérêt intrinsèque ou par l'accessibilité des données et de l'objectif du chercheur.

Notre étude de cas, Electro-Industries, est choisie par l'originalité de notre thématique qui se résume à l'implication d'une certification sur les relations de travail et la gestion des ressources humaines. Une étude de cas que nous avons voulue critique pour rompre avec la « contemplation ou la célébration » de cet outil de gestion qui était la norme ISO 9001-2000. Notre étude de cas a été abordée dans une approche mono site et encastrée c'est-à-dire elle s'est portée sur une entreprise où nous avons mis l'accent sur plusieurs unités d'analyse: le service formation, le département production (unité transformateur) et le département management de la qualité.

Nbre de cas / **Nbre d'unités d'analyse**	**Mono-Site**	**Multi-Site**
Une unité d'analyse	Holiste	Holiste
Plusieurs unités d'analyse	Encastrée	Encastrée

Tableau n°5: Typologie d'études de cas, adapté d'ARNAUD Nicolas, 2007[92]

[92] ARNAUD Nicolas, construction et management des compétences collectives dans le cadre de relations inter-organisationnelles : une approche communicationnelle, le cas du secteur de meubles neufs en France, thèse de doctorat, université de Nantes, 2007, page 119.

La différence entre les études de cas holistes et encastrées provient du nombre d'unités d'analyse étudiées dans un cas.

II- LES SOURCES ET LA NATURE DES INFORMATIONS COLLECTEES

Pour avoir une vision globale et dynamique de notre étude de cas, nous avons pu prendre attache avec quatre responsables importants étant détenteurs d'informations sur le management de la qualité totale (norme ISO 9001 vs 2000) ainsi que sur la gestion des ressources humaines. Ces responsables possèdent une expérience assez longue en termes de nombre d'années passées à l'entreprise, ce qui fait qu'ils ont la capacité de jauger l'évolution du fonctionnement d'Electro-Industries, dans le temps, et nous procurer des informations d'ordre longitudinal qui pourraient nous permettre de comprendre les impacts qu'a exercés la norme sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

Les responsables et les divisions étant sources d'information sont:
-Le département management de la qualité: la personne concernée est le directeur management qualité;
-Le département formation: la personne visée est la responsable de la formation;
-Le département ressources humaines: la personne visée est la directrice des ressources humaines;
-Le département production, unité transformateurs: les personnes visées sont le directeur de la production et son assistant.
Au niveau de chaque source ou unité d'analyse, l'information collectée n'est pas homogène, dirions nous, et cela peut être expliquée par l'interdisciplinarité qui caractérise notre travail, qui puise ses ressourcements dans plusieurs disciplines de sciences sociales.
Nous avons pu ressortir des informations d'ordre historique, sociologique, anthropologique, politique, économique, sociale, financière et technique dont l'importance diffère d'un responsable à un autre.

III- LES TECHNIQUES DE COLLECTE D'INFORMATIONS

Les techniques de collecte des données que nous avons pues mobiliser durant notre étude de cas sont d'ordre qualitatif. Ces techniques sont: l'analyse documentaire, entretiens semi-directifs et le questionnaire. Cette dernière a été la dernière à être mobilisée dans l'objectif de confirmer les données pouvant être obtenues par les deux premières techniques.

1- L'analyse documentaire et les archives:

Les sources documentaires, aux quelles nous avons fait appel, sont de deux origines (interne et externe). Leur intégration dans notre processus de collecte de l'information était conçue dans un objectif de compréhension et de reconstitution des événements ainsi que dans un souci de validation et de complémentarité avec d'autres techniques de collecte.

-Sources internes à l'organisation: Elles correspondent à l'organigramme de l'entreprise, aux notes de services, les déclarations du syndicat, les fiches de postes, les mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise, le site web de l'entreprise ainsi que des documents sur la norme ISO 9001 vs 2000 ;

-Sources externes à l'organisation: Elles correspondent à une revue de presse et de la loi sur les relations de travail.

2- Les entretiens semi directifs:

L'entretien est le mode le plus privilégié de recueil des informations dans le domaine des sciences sociales. Il est considéré comme une relation de face à face, entre le chercheur et l'acteur ou les acteurs d'une organisation, conçue dans une perspective de démonstration et de compréhension. Cette relation, fondée sur le discours, aboutit à la construction de références sociales. Une construction s'appuyant sur les interactions et les perceptions sociales des acteurs. Il est à noter que divers types d'entretiens sont distingués par les chercheurs, notamment constructivistes:

-Les entretiens directifs où l'acteur répond à des questions courtes et précises, et dont le chercheur contrôle le déroulement ;

-Les entretiens non-directifs qui insistent sur la conversation libre et ouverte des acteurs sur des thématiques préalablement arrêtées. Dans ce cas de figure, le chercheur intervient seulement pour recentrer reformuler et accepter le discours de l'acteur ;

-Les entretiens de groupe: ce type revêt une forme particulière d'entretien qui affiche un intérêt pour les interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations ;
-Les entretiens semi-directifs: l'acteur est doté d'une liberté d'expression, mais seulement sur des questions précises et sous le contrôle du chercheur. En sus, la réussite de ce type d'entretien exige une certaine implication partagée des deux protagonistes.

Dans le cadre de notre travail, nous avons mobilisé le dernier type d'entretien c'est-à-dire les entretiens semi-directifs qui ont été réalisés auprès de divers responsables, cités ci-dessous, pour plus de représentativité du point de vue des acteurs.

-Des entretiens avec le responsable management de la qualité. Ce dernier nous a été d'une importance cruciale vu son implication directe dans la mise en place de la norme ISO 9001 version 2000 , son expérience au niveau de l'entreprise sans oublier sa polyvalence fonctionnelle, suite aux passages qu'il a faits au niveau de plusieurs postes. Cet entretien nous a donné une vision globale et dynamique du fonctionnement de l'entreprise et les défis qui guettent cette dernière;

-Des entretiens avec la responsable formation. Ces entretiens peuvent être considérés comme des moments nous permettant d'avoir une idée sur beaucoup plus la gestion administrative des ressources humaines ainsi que les relations sociales au niveau de l'entreprise;

-Des entretiens avec la responsable des ressources humaines. Ceux-ci ont été extrêmement brefs où des échanges « vifs » ont été prodigués sur le climat social qui était fragile ainsi que sur l'impact du système de management de la qualité sur les performances de l'entreprise;

-Des entretiens avec l'assistant du responsable de la production de l'unité transformateurs. Nos échanges ont été un moment pour parler de l'impact de la norme ISO 9001 vs 2000 sur le processus de production et la réaction des ouvriers à ce changement;

-Un entretien avec un responsable financier dont le contenu portait sur l'impact de la norme ISO 9001-2000 sur la gestion de son département et l'amélioration de l'environnement de travail;

-Des entretiens avec un échantillon de salariés appartenant à des départements différents: ces entretiens ont concerné, notamment, les conditions de travail et leurs évolutions dans le temps; deux (02) employés du département commercial, cinq (0) salariés de l'unité transformateur et trois (03) salariés du département ressources humaines.

Ces entretiens se sont déroulés après avoir présenté nos thématique et problématique ainsi que l'intérêt que revêt notre travail pour les entreprises algériennes publiques et privées. Le guide des entretiens (voir annexes n° 06 et 07) était le même pour tous les interviewés, en fonction de leur statut socioprofessionnel, pour avoir un point de vue représentatif sur les problèmes posés.

3- Les questionnaires:

Ces questionnaires ont été élaborés pour un double objectif. D'un côté, pour confirmer les données obtenues par la voie des entretiens semi-directifs, et de l'autre côté, pour combler les insuffisances des réponses obtenues via les entretiens. Ces questionnaires ont été remis en mains propres, aux quatre responsables concernés, par nos soins avant les vacances d'été de 2008.
Le taux de réponse était de cinquante pour cent (50%) malgré quelques relances.
Les responsables nous ayant répondu sont: le responsable management de la qualité dont les réponses nous ont été parvenues en mois de novembre 2008, et la responsable formation qui nous a fait parvenir ses réponses le mois de janvier 2009.
Les questionnaires que nous avons pus remis aux responsables d'Electro-Industries ont été structurés autour des rubriques de questions suivantes (voir annexes n° 08 et 09):

-Identification de la structure visée et le profil de son responsable;
-Les objectifs visés par le dispositif relatif au management de la qualité:
-Les positions adoptées par les responsables, salariés et éventuellement le syndicat;
-Le dispositif d'intéressement pour susciter l'adhésion des salariées aux nouveaux objectifs;
-Le dispositif d'évaluation et de contrôle des salariés;
-La négociation entre acteurs (communication et problèmes rencontrés).

Nous tenons à signaler qu'au-delà de ces trois techniques, notre protocole de recherche a intégré initialement une technique de collecte d'informations, en l'occurrence l'observation participante. Celle-ci est proche de la recherche- action qui consiste à participer à la production de la réalité tout en gardant son recul vis à vis de cette dernière. Cette méthode s'inscrit dans la

sociologie interactionniste qui soulève le problème d'intersubjectivité, évoqué plus haut, que nous avons voulu, pour notre part, éviter pour ne pas avoir d'informations biaisées. En sus, pour des motifs d'ordre temporel et pour ne pas chambouler les habitudes et l'organisation du travail, les responsabilités n'ont pas voulu nous donner une suite favorable à notre demande.

Divers obstacles ont émaillé notre processus de collecte d'informations, durant la période de compréhension de la réalité sociale et organisationnelle d'Electro- Industries. Ces deux obstacles sont de deux ordres. D'abord, ils sont d'ordre temporel, la durée de notre intervention au niveau de cette entreprise était limitée à trois mois (03) dans un premier temps, ce qui nous a poussé à effectuer d'autres visites et entretiens adhocratiques ainsi qu'opter pour la techniques du questionnaire pour élargir l'éventail de nos questions, et la durée des entretiens qui étaient limitées entre quarante cinq (45) minutes et une (0)1 heure par semaine.
Ensuite, ils sont d'ordre social c'est-à-dire le manque d'implication de certaines interviewés pour diverses raisons : réticences vis-à-vis de quelques questions, peur de piétiner les prérogatives des autres responsables, peur de balancer des informations sensibles, notamment celles qui sont formalisées, pouvant menacer les positions des autres responsables dans le champ organisationnel d'Electro-Industries.

IV- LES TECHNIQUES D'ANALYSE DE DONNEES COLLECTEES : « METHODE D'ANALYSE DE CONTENU »

Nous sous-entendons par méthode d'analyse de contenu l'ensemble de techniques d'analyse de données en communication. Elle s'applique aux entretiens, aux conversations, aux questionnaires, aux déclarations, aux documents et aux articles en vue d'en extraire les informations à interpréter.
Cette méthode d'inspiration socio-anthropologique vise à donner un sens aux différentes représentations sociales des acteurs véhiculées par leurs discours et leurs écrits (opinions, attitudes et strèotypes) autrement dit les différentes connaissances socialement élaborées et partagées par les membres d'une organisation qui, au demeurant, orientent le praxis d'un cadre-dirigeant ou un salarié dans une organisation sociale donnée, notamment une entreprise.

Il existe différentes techniques qui instrumentent cette méthode dont quelques unes ont été mobilisées dans notre processus d'analyse de données collectées. Ces méthodes dont le choix a été orienté par la nature du document ou/et par notre problématique, se résument aux suivantes:

-L'analyse thématique: les informations collectées, via le discours ou le texte, sont réparties en fonction des thématiques pré-définies ou post-définies. La définition de ces thématiques peut être effectuée selon trois critères majeurs qui sont : la ou les questions de la recherche, le cadre théorique et la posture épistémologique du chercheur;

-L'analyse structurale: ce type d'analyse est à deux niveaux. D'abord, elle vise à ressortir des textes ou des discours préfigurant les positions et les prises de position des acteurs, pris individuellement ou collectivement, dans un champ social contraignant, Ensuite, elle cherche à savoir si ces positions et ces prises de positions sont exprimées identiquement dans les deux supports, cités ci-dessus, pris conjointement (questionnaire et entretien), d'où l'appellation « Zone d'intertextualité.»;

-L'analyse des expressions: cette analyse permet de faire un rapprochement entre le type de discours de l'acteur et ses traits personnels (son état d'esprit) ainsi que sa réaction ou son attitude au changement de discours, tant de sa nature que de sa forme. Pour cerner ce deuxième compartiment de cette relation, différents indicateurs sont mis en avant: construction des phrases, ordre et choix des mots, la connotation des mots, les généralisations, les précisions inutiles et les dénégations;

-L'analyse de l'évaluation : elle porte sur les différents jugements formulés par l'acteur, positifs ou négatifs. Ces jugements véhiculent, en filigrane, un aspect propositionnel c'est-à-dire une certaine projection des structures mentales dans les textes et les discours des acteurs. Une projection qui renseigne sur l'existence des « univers de références » ou d'un ordre idéal auquel aspirent ces derniers.

V- LA DISCUSSION ET L'INTERPRETATION DES RESULTATS

Nous essayons, dans cette étape, d'enclencher un processus d'explication et d'interprétation des données collectées; c'est un moment mobilisateur de la puissance explicative du cadre théorique mobilisé ainsi qu'un moment de production de connaissances qui se distancient du sens commun. En sus, ce moment de rencontre, par voie de comparaison, entre les connaissances produites et celles déjà existences, et cela, soit pour un enrichissement mutuel autrement dit réaliser une complémentarité entre elles, soit pour ouvrir d'autres pistes de réflexion ou émettre d'autres propositions pour des recherches futures.

Dans les limites de notre étude, cette discussion est cristallisée dans deux chapitres importants :

Le premier porte sur la nouvelle structure sociale, incarnée par le référentiel qualité, dans laquelle les rapports sociaux doivent être encastrés. La force explicative et interprétative de notre cadre théorique, conventionnaliste, est à mentionner à trois niveaux:

- Le référentiel qualité est une convention de qualité située à la frontière de deux convention distinctes: la convention de qualification, relation entreprise et l'environnement externe, et la convention d'effort, relation entreprise- les ressources humaines;
-La convention de qualité joue un rôle de régulation des rapports humains ;
-La convention de qualité est une construction sociale c'est-à-dire ne peut pas être conçue en dehors des individus

Le deuxième porte sur la relation entre le référentiel qualité, via la convention d'effort centré sur les compétences, et la gestion des ressources humaines. Dans ce chapitre, la puissance explicative de notre approche théorique de référence réside à trois niveaux également:

-la construction sociale de la convention d'effort est un préalable à l'appropriation de celle-ci ;
-L'appropriation de la convention d'effort nécessite une cohérence entre l'énoncé de la convention et son dispositif matériel;
-La nécessité de re-penser le travail pour une construction durable d'une convention d'effort ainsi que pour la professionnalisation de la fonction ressources humaines au niveau de l'entreprise publique algérienne, objet de notre étude de cas. Une proposition, sur un fond de questionnement, pouvant nous ouvrir d'autres recherches dans le futur.

Conclusion de la section

Notre stratégie d'accès à la réalité socio- organisationnelle d'Electro-Industries, basée sur des techniques de collecte d'informations de type qualitatif, est justifiée par le caractère syncrétique du fonctionnement de ladite entreprise. Syncrétisme de rationalités des acteurs donnant des approches à la fois objectives et subjectives du changement au niveau cette entreprise. Il s'agissait d'identifier les valeurs partagées et la culture commune aux employés en analysant les motivations individuelle et collective, la sociologie locale et les perceptions des uns et des autres. Sans oublier la dynamique politique qui s'impulse à l'intérieur de cette organisation, et nous en voulons pour symptôme les dernières grèves successives déclenchées par le syndicat qui se sont soldées par l'éviction du Président Directeur Général et la rétrogradation de la Directrice des Ressources Humaines.

Conclusion du chapitre

L'objet du chapitre, venant être présenté, était de décortiquer, tant bien que mal, le contexte organisationnel où a évolué et évolue encore la fonction ressources humaines au niveau des entreprises algériennes particulièrement publiques. Des entreprises qui cherchent à se professionnaliser et à se moderniser. Se professionnaliser nécessite la rupture avec la conception de l'individu au travail considéré comme un coût à réduire, doter la FRH d'une autonomie plus ou moins poussée dans l'adoption de ses décisions ainsi qu'une évolution de ses pratiques en vue de mieux encadrer les hommes et les femmes au travail.

Ces pratiques, nous tenons à le souligner, ne devraient pas se limiter à une simple gestion administrative et comptable mais s'élargir à la dimension sociopolitique de l'organisation pour que l'appropriation des objets et des outils de gestion de gestion soit de mise.

Cette volonté de se professionnaliser peut s'expliquer par la mise en place des systèmes management de la qualité (Norme ISO 9001 version 2000), notamment au niveau d'Electro-Industries dont une certification a été obtenue en 2004.

CINQUIEME CHAPITRE

LA NORME ISO 9001-2000: UNE CONVENTION DE QUALITE

Ce chapitre constitue l'un des premiers résultats de la confrontation entre les cadres conceptuel et opération de notre travail de recherche. Il s'agit de l'importance qu'a prise la qualité, pas seulement du produit mais de tout le système de management, dans le raisonnement managérial des dirigeants d'Electro-Industries, traduite dans les faits par les démarches de normalisation et de certification de type ISO 9001 version 2000.

Selon le modèle conventionnaliste du gouvernement des entreprises, exposé dans le cadre conceptuel, ce changement de raisonnement peut être expliqué comme un changement de conventions de qualification et d'effort auxquelles seront alignées les pratiques de gestion, notamment celles relatives à la gestion des ressources humaines. Adopter ces conventions est, d'après l'assistant du directeur de la production de l'unité transformateur d'Electro-Industries, une condition *sine qua non* pour une entreprise qui veut professionnaliser et moderniser son fonctionnement en ces temps de globalisation de l'économie. Ce constat rejoint celui de Pierre Yves Gomez fait sur la même normalisation qualifiée d'"*exigence de modernité* "[93], une modernité qui répond à trois caractéristiques majeures qui ne restent pas sans effets structurant sur le comportement de l'entreprise. Il s'agit du caractère marchand de l'économie, de l'ouverture et de la dynamique organisationnelle et environnementale.

Pour comprendre ce premier niveau de résultats, de notre étude de cas, trois arrêts sous forme de sections sont à mettre en exergue:

Section 1: mise sous le titre *« La norme ISO 9001 version 2000 : une exigence de modernité »*. Dans cette section l'accent sera mis sur le contenu du nouveau référentiel ou le nouveau cadre d'action et de pensée des pratiques de gestion au niveau de l'entreprise ayant fait objet de notre étude cas, en l'occurrence Electro-Industries;

Section 2: intitulée *« Lecture conventionnaliste de la norme ISO 9001 version 2000 »*.
Il s'agit de mobiliser le cadre conceptuel d'ordre conventionnaliste pour comprendre la morphologie de la norme ISO 9001 version 2000 pour identifier à quel niveau elle impacte les pratiques de gestion, particulièrement les pratiques de gestion des ressources humaines;

[93] GOMEZ Pierre Yves, Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste, Revue d'économie industrielle, n° 75, 1er trimestre 1996, page 115.

Section 3: Intitulée *« La norme 9001-2000: une convention en manque de cohérence morphologique au niveau d'Electro- industries »*. Au niveau de cette section, nous mettrons en valeur la vision que les acteurs d'Electro-Industries ont de cette norme et nous verrons si les conditions d'une convention cohérence sont-elles réunies?

SECTION 1 : LA NORME ISO 9001 VERSION 2000: UNE EXIGENCE DE MODERNITE

Le nouveau cadre de pensée et d'action, inspirant le fonctionnement de l'entreprise Electro-Industries depuis 2004, est une tentative et une prise de conscience plus ou moins affichées des dirigeants de ladite entreprise pour impulser une nouvelle dynamique managériale en vue d'être au diapason avec la nouvelle conjoncture économique où l'orientation client devient de plus en plus effective.

Cette prise de conscience et cette orientation se trouvent cristallisées, officiellement, dans l'ensemble des missions et objectifs que l'entreprise en question se fixe. Alors, l'adoption de cet outil de gestion (norme ISO 9001 version 2000) est annonciatrice d'une nouvelle convention d'effort devant structurer les pratiques de gestion, notamment celles relatives à la gestion des ressources humaines. Ce que, en tous les cas, présage la norme en question dans son chapitre six (06).

Dans cette présente section, nous discuterons de cette philosophie managériale en termes de conditions de sa concrétisation tout en sachant que ces dernières sont amoncelées et escamotées par d'autres héritées du passé de l'entreprise dont les principales ont été discutées dans la première section du premier chapitre du cadre opérationnel.
Comprendre l'esprit de la norme ISO 9001 version 2000 et sa conception au niveau d'Electro-Industries nécessite à ce que les points, ci- après, soient analysés:
-La normalisation : un champ d'application réduit au niveau d'Electro-Industries
-Les exigences de la norme ISO 9001version 2000

I- LA NORMALISATION : UN CHAMP D'APPLICATION REDUIT AU NIVEAU D'ELECTRO-INDUSTRIES

Un processus de normalisation du fonctionnement d'une entreprise peut être considéré comme une construction sociale contextualisée visant la professionnalisation des pratiques de gestion, la cohérence de leur conception ainsi que leur traduction effective dans les faits. Cette relation normalisation-professionnalisation est linéaire dans la mesure où le processus de mise en place des normes se trouve légitimité et institutionnalisé.

1- La normalisation: une définition et des caractéristiques

Le phénomène de normalisation a toujours accompagné l'environnement industriel de l'entreprise Electro-Industries. Mais, ce phénomène reste à nuancer aujourd'hui. S'agit-il de la normalisation du produit ou du management? S'agit-il de la normalisation sous le prisme ISO ou sous un autre prisme? Jusqu'au mois de mai 2004, Electro-Industries et son environnement industriel répondaient à un ensemble de normes techniques relatives à la fabrication des transformateurs et les moteurs.

A partir de cette échéance, l'entreprise faisant objet de notre étude de cas était soumise à un autre type de normalisation revêtant une dimension internationale incarnée par la norme ISO 9001 version 2000, concernant tout le système de management de la qualité.
Cette norme a pris forme suite à l'apparition des premières éditions ISO 9000 en 1987 modifiées en 1994 et 2000 pour que le champ de la qualité s'étende consensuellement à celui du management des organisations. Il est à signaler que la norme ISO 9001 met en exergue les exigences du système de management de la qualité dont les principes et le vocabulaire sont cités et formalisés dans la norme ISO 9000-2000.

Sous cette dynamique qualiticienne, il est fort probable que Electro-Industries se dirigerait dans les prochaines années vers la ISO 9004 -2000 visant la prise en compte de l'ensemble des parties intéressées externe et interne, transcendant la clientèle, pour améliorer les performances de l'entreprise.

Dans l'esprit des normes de qualité, notamment la norme ISO 9001 version 2000, la normalisation peut se définir comme un processus d'élaboration et de production de documents de référence c'est-à-dire de normes. C'est une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété visant l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné.

En outre, une norme est un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques dont le respect n'est pas obligatoire mais volontaire.

Selon François Mambi-El- Sendegele, «… *la normalisation peut être lue comme " l'activité propre à apporter des solutions d'application répétitive à des questions relevant essentiellement des sphères de la science, de la technique et de l'économie et visant l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné »*[94].

De ces trois définitions, quatre caractéristiques peuvent en être tirées pour évaluer le processus de normalisation dans les faits. Nous distinguons :
-La norme recèle une dimension informationnelle: Par l'intermédiaire du document normatif, il y a flux d'informations qui transite entre l'organisme de normalisation émetteur et l'acheteur utilisateur de la norme; la normalisation entraîne l'accroissement des informations codifiées et transférables;
-Les normes sont des règles du jeu qui ne suppriment pas les particularismes;
-Les normes sont évolutives dans le temps car elles incorporent les progrès technologiques et les évolutions du marché ;
-Les normes sont des dispositifs cognitifs collectifs (voir *supra*, chapitre 2 du cadre conceptuel).
Force est de lire et d'analyser ces définitions et ces caractéristiques, deux autres concepts ou phénomènes accompagnent un processus de normalisation qui réactualisent deux apports de l'école classique du management. Il s'agit de la standardisation fordo-taylorienne et la formalisation weberienne via la certification. Pour rappel, la standardisation est une notion

[94] MAMBI-EL-SENDELEGELE, règles- normes. Certification de qualité et management industriel: le cas des organismes de formation, Innovations, cahiers d'économie de l'innovation, n°12, 2000-2, page142.

visant à limiter les différences en termes d'exécution du travail en instituant, grâce à la métrologie, une forme dominante. Cependant, dans la norme ISO 9001-2000, la standardisation ne veut dire aucunement uniformité ni de structures des systèmes de management de la qualité ni celle de la documentation. La certification, d'après Mamabi-El-Sendelegele, *"est un document officiel établi par un organisme accrédité qui, suite à un audit de certification, déclare qu'à l'intérieur du domaine d'application et du modèle des normes choisi par l'entreprise, la qualité est conforme aux normes"*[95].

2- La normalisation: Prise de conscience d'une exigence de l'heure à Electro-Industries

La normalisation comme exigence de modernité, telle que nous l'avons signalée dans l'introduction de cette section, se trouve relayée par tous les dirigeants que nous avons pus interrogé au niveau d'Electro-Industries. Deux raisons, sous forme de convictions partagées, justifient cette exigence, deux raisons aux quelles Pierre Yves Gomez a fait allusion. Il s'agit:

-La normalisation, par ISO 9001 version 2000, est un discours et un phénomène s'inscrivant dans un mouvement de globalisation de l'économie et de la concurrence. Les entreprises, Electro-Industries comprise, n'est pas à l'abri des pressions émises par ce mouvement d'où la nécessité de s'aligner aux exigences de la qualité imposées par cette conjoncture. Dans ce cas de figure, la norme en question peut constituer un facteur commercial des plus distinctifs;

-La deuxième raison de la modernité est l'ouverture. Celle –ci est traduite dans les faits par l'information et sa transparence, sources de confiance entre l'entreprise et les clients. La normalisation-certification ISO 9001 version 2001 est un signal donné au client procurant des garanties sur la qualité du produit. Sur ce point, le responsable du management de la qualité d'Electro-Industries indique :"…*Même si nous sommes confiants en nos produits, il y a des moments où les clients nous exigent à ce que nos produits soient certifiées pour dissiper tous les doutes et toutes les hésitations qui émaillent leur processus de sélection des fournisseurs."*

[95] Certification de qualité et management industriel: le cas des organismes de formation, Innovations *op cit*, page 143.

3- La normalisation au niveau d'Eletcro-Industries: un processus incohérent

Force est de lire les définitions de la normalisation et les réponses avancées, sur l'importance de celle-ci, par les divers responsables de l'entreprise Electro-Industries, nous pouvons dire que leur approche est très partielle, voire partiale. Cette normalisation, que nous jugeons estropiée à Electro- Industries, s'explique par différents facteurs de divers ordres escamotés par l'approche prescriptive de la norme. Ces facteurs, sous forme de problèmes, peuvent être résumés dans les points suivants:

-Une vision substantive de la qualité. La qualité du produit reste prégnante, pourtant la norme ISO 9001-2000 met en valeur la qualité du système de management de la qualité traversé par diverses parties prenantes;

-Une normalisation faite dans des conditions héritées du passé. Un passé pesant sur la définition même de l'entreprise. Cette dernière est réduite à l'atelier de production; une conception taylorienne toujours vivante;

-Prédominance de la culture orale (propre à la sociologie kabyle). La culture écrite trouve du mal à s'installer malgré qu'elle fonde la norme ISO 9001-2000 d'où des problèmes de coordination et manque de traçabilité;

-Accessibilité limitée pour les parties prenantes: ce facteur met en avant la stratégie de sensibilisation de la direction générale ainsi le style de management adopté dans le processus de normalisation. Cette dernière est conçue par quelques salariés comme une culture savante élaborée par et pour des experts et techniciens ignorant la valeur et le contenu du travail;

-Escamotage du problème de financiarisation des pratiques: un problème remettant en cause la mise en œuvre de la norme dans sa globalité;

-Le processus de prise de décisions non clair: de l'avis même du responsable du management de la qualité, deux problèmes se posent à ce niveau. Il avance que "… *En dépit de la mise en place de la norme ISO 9001-2000 les niveaux de prise de décisions, d'un côté, ne sont pas encore définies, de l'autre côté, s'il y a décisions, celles-ci se trouvent centralisées au niveau le plus haut (CNPE), du moment que l'Etat reste le principal actionnaire de l'entreprise. "*

De ces problèmes, qui tronquent le processus de normalisation au niveau d'Electro-Industries, découle un problème d'« Evenementialisation de la normalisation », si nous reprenons la terminologie de Michel Foucault. Selon ce dernier, evenementialiser la normalisation, « *c'est parcourir le chemin qui conduit cette construction sociale conventionnelle à s'établir comme une évidence nécessaire orientant les pratiques managériales, générant d'éventuelles discussions sur ses conséquences mais pas sur sa nécessité* »[96].

Cette non évenementialisation de la norme ISO 9001 version 2000 devait être un moment crucial pour les dirigeants de l'entreprise Electro-Industries de se poser la question de son évidence en tant que pratique nécessaire à la gestion contemporain de ladite entreprise. En sus, elle annonce les prémices d'une remise en question du raisonnement par la compétence dont le triptyque événement -autonomie-responsabilisation, exposé dans le premier chapitre du cadre conceptuel de notre travail, est l'ambition de la norme ISO 9001 version 2000.

II- LES EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2000:

Comme nous l'avons mentionné dans le point précédent, la norme ISO 9001 version 2000 met en valeur les exigences du système management de la qualité, un système fondé sur un ensemble de principes et une terminologie annoncés dans la norme ISO 9000 version 2000 que nous devons discuter dans ce point.

1- Les principes du management de la qualité:

Huit principes constituent la trame de fond du management de la qualité selon la vision de la norme ISO 9001 version 2000, qui traversent le cadre de pensée et d'actions de l'entreprise faisant objet de notre étude de cas. Il s'agit de:

1-1:Orientation client:

C'est le stade suprême de l'évolution de l'économie capitaliste. Par ce principe, le caractère marchand des opérations économiques est plus que visible. Désormais,

[96] Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste, *op cit*, page 114.

la validation de toute production industrielle se fait par l'intermédiaire d'un mécanisme de régulation qui est le marché. Un lieu de validation et de valorisation répondant aux mouvements de l'offre et de la demande représentée par un agent économique que les économistes nomment ménages, mais dans les limites de notre travail et dans cette approche normalisatrice, nous le nommons client. Dans cette nouvelle optique, nous pouvons dire que le glissement de la situation de monopole, d'où se trouvait l'entreprise algérienne singulièrement Electro-Industries, vers une situation d'ouverture a fini par redistribuer les zones d'influence et d'autorité en faveur des clients, oserions nous dire.

1-2:Leadership:

L'entreprise, dans un contexte économique d'ouverture, nécessite de se fixer des orientations stratégiques claires en vue de répondre aux diverses exigences émises par les clients. Dans cette configuration, l'entreprise est appelée à adopter une posture plus offensive ou proactive autrement dit modifier, en sa faveur, ses relations avec les autres parties prenantes de son environnement externe. Ce comportement nécessite d'être renforcé par une dynamique interne visant à réaliser des convergences et des consensus autour des orientations et les objectifs que l'entreprise s'est fixée ou se fixe.

1-3:Implication du personnel:

La dynamique interne, venant d'être évoquée, ne serait effective si l'accent n'était pas mis sur les ressources humaines et leur implication. Cette implication est une résultante logique d'un ensemble cohérent de politiques de gestion des ressources humaines transcendant l'aspect financier; intégration d'autres dimensions non économiques telle que : la psychologie, la sociologie, la culture, etc.

1-4: Approche processus:

Ce principe affiche une rupture avec l'approche fonctionnaliste, qui fonde la conception classique du management. Cette approche considérée comme atomistique c'est-à-dire les fonctions composant une entreprise sont conçues indépendamment les unes les autres, une conception qui ne reste pas sans problèmes notamment ceux relatifs à l'efficience productive. L'esprit des normes ISO 9000 est justement de remédier à ce problème potentiellement présent au niveau des entreprises algériennes. Un problème trouvant son corollaire dans les divers gaspillages, que les uns et les autres signalent

régulièrement. Les entreprises y remédient, entre autres, par refondation organisationnelle en mettant en relief l'approche processus qui focalisent les regards sur les liens d'interdépendance et d'influence mutuelle entre les opérations et les divers centres de décisions au niveau de l'entreprise.

1-5: Management par approche système:

Cette approche s'inscrit dans la continuité de la précédente approche. Un système peut être considéré comme un ensemble d'éléments ou de processus qui sont inter reliés répondant à une certaine existence finalisée. Cette dernière peut être réduite à la réalisation des performances que nous pouvons évaluer *via* trois indicateurs importants qui sont: l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

1-6: Amélioration continue:

C'est le principe même du management et de la dynamique organisationnelle. Il s'agit de reproduire et de renouveler les performances déjà réalisées, et chercher à explorer d'autres possibilités en vue d'être toujours compétitif tout en gardant son équilibre interne; essayer d'éviter les situations entropiques remettant en question l'identité de l'entreprise.

1-7: Approche factuelle pour la prise de décision:

Tout style de management ou de gestion a comme texture le processus de prise de décisions. Un processus devant être nourri et alimentée par des informations, pas tout le temps certaines et fiables. Elles peuvent être distordues par un ensemble de paramètres de différentes formes auxquelles les dirigeants doivent porter un regard vif. Il s'agit de donner de l'importance à leur collecte, à leur traitement et à leur stockage, d'où aujourd'hui l'avènement de tout un fatras d'instruments conçu à cet effet, tel que: l'intelligence économique.

1-8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs:

Les fournisseurs peuvent être considérés comme des acteurs majeurs qui participent fortement à la création de la valeur ajoutée. Il conditionne le fonctionnement du processus de production de l'entreprise par la qualité et la quantité des matières premières dont ils disposent ainsi que les prix d'achat qu'ils proposent.

De ces points, nous avons à retenir le processus comme un concept et une approche fonda

nt les normes ISO 9000, notamment ISO 9001 version 2000 qui est une combinaison et interdépendance entre divers acteurs qui contribuent de près ou de loin à la création de la valeur ajoutée, et qui ne restent pas sans rôle dans le processus de prise de décisions à travers leur alimentation par un ensemble d'informations importantes. Ce processus et ce système sont actionnés par les éléments suivants:

-La responsabilité de la direction;

-Le management des ressources, notamment humaines;

-La réalisation du produit;

-La mesure, l'analyse et l'amélioration des résultats;

-Les exigences des clients et leur satisfaction;

-Les relations avec les fournisseurs

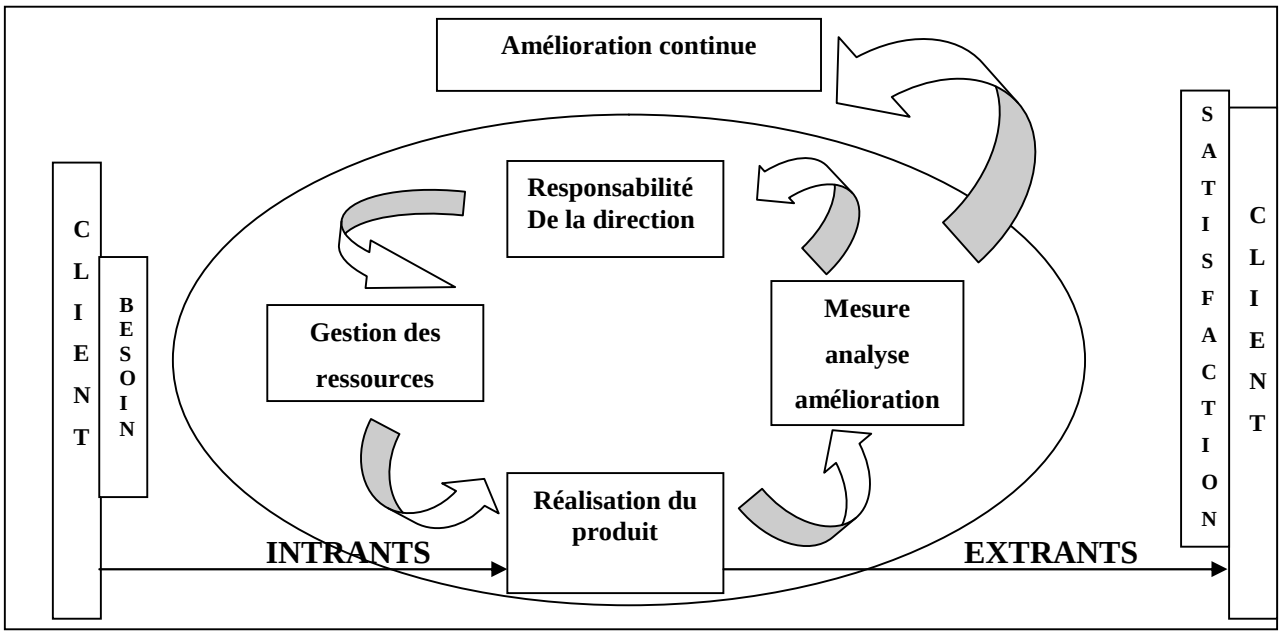


***Figure1**: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus*[97]

2- Les caractéristiques de la norme ISO 9001 version 2000:

La norme ISO 9001 version 2000 s'inscrit dans la philosophie de la norme ISO 9000 version, dont les principes sont exposés dans le point précédent, sauf que la norme ISO 9001 version 2000 mette l'accent sur des exigences qui peuvent être résumées dans la maîtrise des processus. L'objectif de cette norme est apporter la confiance sur la conformité du produit ou

[97] Figure puisée dans le guide de la norme ISO 9001-2000 (cours d'auditeur) de l'entreprise Electro- Industries, page 2.

du service par rapport aux exigences préétablies. Cette norme peut être caractérisée par les traits suivants :

2-1: La norme ISO 9001 est une norme générique:

Cette caractéristique présente la norme comme pouvant être appliquée et applicable à toute organisation indépendamment du secteur d'activité et de la taille de celle-ci;

2-2: La mise en œuvre, par les organisations, des exigences de la norme ISO 9001 est sujette à des interprétations:

Contrairement aux éditions précédentes, où l'approche technicienne et administrative du mangement de la qualité étaient visibles, la norme ISO 9001version 2000 donne une marge de manœuvre aux entreprises dans le sens à donner à la norme pour motif que celles-ci sont les mieux placées pour connaitre leur réalité organisationnelle et celle du marché où elles évoluent.

Deux types d'interprétations ont été soulignés:
-*L'interprétation des besoins des clients*: la satisfaction du client comme l'objectif suprême de la norme ISO 9001 a refondé le lien de l'entreprise avec son marché. La philosophie de cette norme veut que ce lien et les besoins des clients soient appréhendés par les acteurs de l'entreprise et pas en se référant aux évaluations des experts techniciens qui sont approximatives et déconnectées de la réalité.
-*L'interprétation du contenu de la norme lui-même.*

2-3: La norme ISO 9001 met l'accent sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation:

Cette norme peut être considérée comme une norme d'organisation qui recouvre l'ensemble des membres de la firme. La qualité n'est pas seulement du produit mais de tout le système de management, ce qui nécessite l'implication de la ressource humaine comme nous l'avons annoncé dans les principes du management de la qualité.

2-4: L'exigence de l'existence et de la maîtrise d'une documentation conséquente:

Cette caractéristique nous renseigne sur l'une des caractéristiques d'une structure organisationnelle en l'occurrence la formalisation. Voulant réagir au degré fort de

formalisation des procédures, qui frappe les précédentes éditions des normes ISO, la norme ISO 9001 exige seulement une documentation conséquente c'est-à-dire qui est seulement jugée utile par les responsables des entreprises. Cet assouplissent est favorisé pour éviter toute dérive paperassière ou une éventuelle tentative de re-bureaucratisation des organisations, talon d'Achille des anciennes conceptions de l'organisation.

2-5: L'obtention de la certification ISO 9001 nécessite l'aval d'un organisme certificateur:

Pour éviter les différences d'évaluation de la norme ISO 9001, faites par des auditeurs et les multiples organismes de certification, l'entreprise est appelée à choisir un organisme certificateur accrédité par des organismes institutionnels mis en avant par les autorités des pays tel que: l'AFAQ (association française de l'audit de la qualité).

Conclusion de la section

Dans cette section, nous avons voulu porter un regard sur le degré d'application de la norme ISO 9001 et son interprétation par les responsables que nous avons pus interrogé tout au long de notre enquête. Nous avons à signaler que l'entreprise Electro-Industries est prise en tenaille entre son histoire et les exigences de la norme ISO 9001, qui insiste sur la qualité de tout le système de mangement et pas seulement de l'assurance de la qualité du produit.
En sus, cette norme est conçue comme un outil de gestion rationnel dans ces attributs et pas dans son opérationnalisation, ce qui nous pousse à dire que les dirigeants de l'entreprise entretiennent un rapport d'extériorité qui risque d'être sans effets sur les pratiques de gestion.

SECTION 2: LECTURE CONVENTIONNALISTE DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2000

La mobilisation du cadre théorique conventionnaliste est une tentative, de notre part, d'appréhender et de refonder le management de la qualité dans les entreprises. Cette grille de lecture théorique met l'accent sur le caractère construit de celle-ci, la qualité, qui est un résultat ou un compromis entre deux conventions distinctes: la convention d'effort, qui a trait à la construction de la qualité au sein de l'organisation et concerne directement les personnels

qui y sont impliqués, et la convention de qualification, qui exprime le fait que la construction de la qualité est le fait d'une relation producteur- client. Pour Pierre Yves Gomez, la combinaison de ces deux conventions envisage *« la qualité comme un objet –frontière »* [98] entre la firme et le marché, d'où son caractère construit, voire co-construit. Ce constat a été renforcé par Robert Salais[99] qui, tout en s'inscrivant dans vision marxienne de la production, a reformulé la matérialité du produit. Celui-ci recèle toujours quelque chose des personnes ayant fabriqué le produit et des personnes qui le demandent pour le consommer.
Une matérialité toujours personnalisée, mais diffère selon les mondes possibles de production.

1- LA NORME ISO 9001 VERSION 2000: UNE CONVENTION GLOBALE A TRIPLE FONCTIONS:

Le renouvellement opéré par la théorie des conventions dans la définition et de la gestion de la qualité vise à répondre à trois préoccupations majeures sur lesquelles les théories classiques ont fait l'impasse. Des préoccupations que la normalisation et la certification ISO 9001 version 2000 cherche, en théorie, à dissiper, et qui fondent même la définition de la convention qui peut être définie comme*" une procédure de résolution collective des problèmes caractérisés par l'incertitude et donc l'indécidabilité des décisions. Une convention émerge comme un processus régulier destiné à offrir un système de règles apportant une solution au problème posé. Il s'agit d'un système d'information sur la conduite à tenir qui, parce que qu'il possède une régularité, est une structure matérielle qui se manifeste par une morphologie caractéristique."*[100]

Force est de cerner les exigences de la norme ISO 9001 version 2000, formalisées dans le manuel de la qualité que nous avons pu nous procurer auprès des responsables d'Electro-Industries, et qui ont, d'autant plus, rappelé ces mêmes exigences, trois motivations font le processus de normalisation et de certification au niveau de cette entreprise, et qui constituent les conditions de l'existence d'une convention:

[98] ISAAC Henri, les normes de qualité dans les services professionnels: une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions, revue Finance, contrôle et Stratégie, volume1, N°2, juin 1998, page 95.
[99] Les mondes de production, Edition de l'EHESS, op cit, 1993.
[100] GOMEZ Pierre Yves, Qualité et théorie des conventions, *op cit*, page 133.

1- la certification ISO 9001 version 2000, instrument de réduction de la complexité:

Cette complexité est génératrice, à la fois, de situations d'incertitude et de risque. Des situations propulsées par le manque d'informations aussi bien quantitativement que qualitativement et l'inexistence d'une garantie sur les résultats futurs de l'entreprise.
Dans ce cas de figure, la certification qualité est une communication industrielle réduisant la complexité dans la relation commerciale avec une multitude de fournisseurs et de clients qui nécessite d'être maintenue et entretenue pour des raisons notamment économiques cristallisées dans la réduction de trois types de coûts: les coûts de prospection relatifs à la recherche des meilleurs fournisseurs en qualité, les coûts de perception inhérents à l'identification des caractéristiques pertinentes des produits proposées et les coûts d'évaluation permettant de vérifier la justesse et l'authenticité des signaux communiqués sur les qualités des produits.

2- la certification ISO 9001 version 2000, un dispositif cognitif institué:

Ce point répond à l'une des caractéristiques d'une convention qui stipule que celle-ci est un cadre de pensée et d'action permettant aux participants à une situation d'action et de gestion de construire un contexte commun d'interprétation permettant à ces derniers d'avoir des attentes réciproques et des régularités dans leur comportement. Cette certification participe à cet effort d'objectivation des procédés, par le passage d'une normalisation privée à une normalisation publique élaborée par un organisme tiers et indépendant dont la compétence est non seulement reconnue et admise par tous mais également instituée (Mambi-El-Sendelegele, 2000). Il est à signaler que cette certification est une forme d'institutionnalisation de la pertinence du système du mangement de la qualité faite par un organisme de certification externe homologué. D'ailleurs c'est le point de vue du responsable du management de la qualité d'Electro-Industries, qui avance que*:"… La certification constitue la reconnaissance du système qualité de notre entreprise par un organisme de certification indépendant et compétent (…) Le certificat ISO 9001-2000 possède un rayonnement international"*.

3- la certification ISO 9001 version 2000, un argumentaire d'échanges industriels et commerciaux:

La normalisation de la qualité, evenementialisée par la certification, constitue un mode de régulation des échanges industriels et commerciaux manipulé, à la fois, par les fournisseurs et les clients dans leur pouvoir de négociations avec les entreprises. Il s'agit, en fait, d'une

référence de sélection des entreprises, répondant aux exigences des clients et authentifiant leur savoir-faire. Cette fonction est largement confirmée par le responsable du management de la qualité qui, en réponse à l'une de nos questions sur l'impact qu'aurait suscitée la normalisation sur la compétitivité d'Electro-Industries, avance ce qui suit*:"… Nous bénéficierons d'un argument de vente supplémentaire. Elle (la certification) va nous aider à accéder à des marchés internationaux et s'impose de plus en plus comme point de référence obligé. Elle nous donne accès à un réseau de partenaires dynamiques parlant le même langage et ayant les mêmes exigences de la qualité. Le système qualité selon la norme ISO 9001 est le minimum requis pour qu'une entreprise puisse fonctionner (…) La compétitivité dépend beaucoup plus de la stratégie de l'entreprise que du système qualité. Les secteurs les plus compétitifs travaillent avec d'autres référentiels ceci est le cas par exemple des constructeurs automobiles, les constructeurs d'avions, etc.".*

La normalisation formalisée et publicisée par la certification peuvent être considérée comme une résultante d'un accord social conclu entre les participants à une situation d'action. Des participants dont les comportements sont coordonnés par un dispositif cognitif collectif, ou par un contexte commun d'interprétation, et si nous reprenons la terminologie gomezienne l'énoncé dont la diffusion et la stabilisation nécessite des technologies de consensus pour l'objectiver. Une objectivation pouvant être expliquée par la publicisation de la normalisation via la certification qui peut être intégrée dans un dispositif matériel concret.

II- LECTURE GOMEZIENNE DE LA QUALITE: LA NORME ISO 9001-2000 COMME OBJET-FRONTIERE ENTRE DEUX CONVENTIONS DISTINCTES

L'analyse des principes du management de la qualité, annoncés dans la norme ISO 9001version 2000, dénote parfaitement l'inexistence d'une convention de qualité, en tant que telle, mais elle est le résultat de l'entrecroisement de deux conventions distinctes, en l'occurrence la convention de qualification et la convention d'effort dont la morphologie a été discutée au niveau du chapitre deux de notre cadre conceptuel.
De cette conception, la qualité, d'après Pierre Yves Gomez, est un objet-frontière entre deux logiques de construction de la qualité, ce qui lui confie un caractère constructiviste.

1- La norme ISO 9001-2000 vue par la convention de qualification: une logique d'action d'ordre marchand:

Cette logique est propulsée par l'introduction du client dans le dispositif de gestion de l'entreprise. Un acteur refondant les relations entretenues entre les entreprises et leur environnement. Cette prise en considération de cet adopteur de la convention qualité est sans appel dans la norme ISO 9001-2000 où la notion du client et le respect de ses exigences occupent une place plus qu'importante. Si nous pouvions mentionner et situer sur le schéma portant sur le système de management de la qualité, basé sur l'approche processus (figure1), la convention de qualification serait incarnée par tous les éléments situant en dehors du cercle (objet frontière de la qualité) c'est-à-dire la satisfaction des clients, les besoins des clients et l'amélioration continue.

1-1: La convention de qualification: Définition et rôles:

Gomez a défini la convention de qualification comme*: " Une structure de coordination des comportements des agents sur un marché. Elle établit la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre"*[101]. Trois enseignements peuvent être tirés de cette définition, et qui, d'autant plus, confirmés par les responsables d'Electro-Industries, que nous avons pus interroger. *Primo,* à travers cette convention, un partage de compétences, et de fait une division du travail entre le client et le professionnel[102] c'est-à-dire l'entreprise, est opérée, et qui peut être interprété comme un basculement socio-politique en faveur du client.

Un basculement incarné par l'émergence d'un autre espace extériorisé de valorisation et de validation de la qualité des produits de l'entreprise en l'occurrence le marché. *Deuxio,* de ce premier point découle un pouvoir de qualification des compétences des professionnels dont se dote désormais le client. Cette qualification, pour Pierre Yves GOMEZ, peut être lue comme *"la reconnaissance de la compétence d'un agent, lorsqu'elle est unanimement admise comme*

[101] GOMEZ Pierre Yves , la qualité et la théorie des conventions, *op cit*, page 145.

[102] La convention de qualification mobilise ce concept pour deux raisons majeures: premièrement, le professionnel ne délivre pas seulement un produit, mais il remplit un rôle dans l'espace socio-économique par rapport auquel d'autres vont s'ajuster. Deuxièmement, le professionnel est exposé à un contact marchand par lequel ses compétences sont validées et reconnues.

allant de soi par le corps social"[103]. *Tertio,* conscient de ce pouvoir de qualification du client, le professionnel, Electro-Industries dans notre cas, se voit confier une compétence et une mission extrêmement délicate qui est la résolution du problème d'incertitude pour, d'abord, répondre aux exigences évolutives du client, qui ne sont pas forcément prévisibles, à travers l'amélioration continue de la qualité de ses produits. Et ensuite, susciter la régularité des comportements des clients vis-à-vis d'elle. Ces deux problèmes trouvent des solutions dans l'institution des normes de qualité acceptées collectivement et qui servent de pratiques de mesure de la qualité.

1-2: La morphologie de la convention de qualification:

Cette morphologie est une résultante de l'entrecroisement de deux axes importants. D'un côté, l'énoncé de la convention c'est-à-dire les informations et le message véhiculés par la norme ISO 9001-2000, et le dispositif matériel c'est-à-dire la technologie et les pratiques mobilisées pour mieux diffuser ce message aux différents adopteurs de la convention.

a: L'énoncé de la convention de qualification: cet axe met l'accent sur les compétences reconnues et attenduse des professionnels, Electro-Industries dans les limites de notre travail, qui légitiment la qualité de leurs produits. Cet énoncé comprend:

- Le principe supérieur commun: ce principe distingue les critères nous permettant de bien reconnaître les compétences des professionnels et de mettre en avant les produits pouvant être considérés comme "bon" c'est-à-dire de bonne qualité suscitant l'adhésion des clients.
Dans le cadre de la norme ISO 9001-2000, adopté par Electro-Industries, ce principe supérieur commun se trouve nettement formalisé dans le chapitre un (01) de la norme, relatif au domaine d'application, exactement dans le point portant sur les généralités de la norme.
Il est noté que:*" La présente norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme:*
a- doit démonter son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables;
b- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système,

[103] GOMEZ Pierre Yves, la qualité et la théorie des conventions, *op cit*, page 144.

y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables."[104]

- La distinction: il s'agit de ressortir les différents adopteurs de la convention qualification dont les comportements sont coordonnés par cette dernière. Cette distinction renforce l'un des trois enseignements, que nous avons avancé dans le point précédent, qui est la division du travail ou le partage de compétence. Trois acteurs ou adopteurs sont à mettre en clair, il s'agit:
- Des clients: qui se limitent à l'évaluation et la qualification de la qualité des produits et des professionnels;
- Des professionnels: qui s'engagent pour apporter des résolutions aux problèmes d'incertitude sur la qualité des biens échangés avec les clients pour assurer la régularité de leur comportement;
- De la réglementation publique: qui veille à la normalisation du contenu de la convention pour réduire la possibilité de l'interpréter différemment. En sus, elle veille à ce que la propriété intellectuelle du client et du professionnel, annoncée dans le chapitre sept (7) de la norme ISO 9001-2000 relatif à la réalisation du produit, ne soit pas usurpée.

- La sanction: elle peut être considérée comme une rémunération négative autrement dit une exclusion du professionnel de l'espace socio-économique où il est inséré, pour motif que l'énoncé de la convention de qualification n'est pas respecté et le partage de compétences de compétences entre les adopteurs de la convention est mal engagé.
Cette sanction se traduit dans les faits par l'insatisfaction des clients, manque de crédibilité, perte de parts de marché, etc. Cette sanction n'est pas sans conséquence sur la cohérence de la convention qui risque perdre son fondement et son sens c'est-à-dire son rôle de coordination des comportements des différents adopteurs.
Au niveau d'Electro-Industries, la prise de conscience de la nécessité d'être certifiée ISO 9001-2000, faute de quoi l'entreprise peut être sanctionnée par les clients, est largement relayée par les responsables, notamment le responsable du management de la qualité pour qui:*"… l'entreprise certifiée aura plus de chances de se placer sur le marché."*

[104] Le guide de la norme ISO 9001-2000, *op cit*, page 4 (voir annexe n°01).

Ce paramètre, normalisation- certification, se trouve aujourd'hui renforcé, au niveau d'Electro- Industries, par d'autres formes de normalisation atteignant d'autres aspects. Nous distinguons les normes 14000 relatives au respect de l'environnement écologique, les nomes 18000 relatives à l'hygiène et sécurité à l'intérieur de l'entreprise ainsi que les normes afférentes à la gouvernance et à la transparence dans la gestion, notamment dans sa dimension financière.

b: Le dispositif matériel de l'échange: si nous paraphrasons P.Y.Gomez, ce dispositif peut être considéré comme une "technologie" du consensus assurant la construction des normes et la certification des entreprises, dans le cadre de ISO 9001-2000, en vue de réussir l'adhésion de tous les adopteurs à cette norme, point nodal toute démarche managériale. Trois axes composent ce dispositif:

-La fréquence des contacts entre le professionnel et les clients: Force est de lire et de comprendre le contenu de la norme ISO 9001-2000, tout laisse à dire que la fréquence des contacts entre le professionnel et les clients est extrêmement élevée. Cette réponse est justifiée par ce travail de veille permanent auquel le professionnel est exposé. Une veille qui est traduite concrètement, dans la norme ISO 9001-2000, par l'amélioration continue de la qualité des produits et des services qui fonde l'esprit de ladite norme, notamment dans ce chapitre huit (8) inhérent à la mesure, l'analyse et l'amélioration de la qualité du produit où il est cité que *" l'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction*"[105].
Cette exigence se trouve également renforcée dans le chapitre sept (7) relatif à la réalisation du produit où la communication forte avec le client est largement attestée et exigée. Il est noté que :"…*l'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos de :a) des informations relatives au produit; b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants; c) des retours d'informations des clients, y compris leurs réclamations."*[106]

[105] Le guide de la norme ISO 9001-2000, *op cit*, page 20.
[106] *Idem*, page 13.

-La technologie utilisée: Ce point analyse la manière dont les informations sont échangées entre les clients et le professionnel et le degré de standardisation des contacts. La position de la norme ISO 9001-2000, sur ces deux questions, peut être qualifiée de néo-webernienne pour la simple raison que la formalisation du message et la dé- personnification de la relation sont les éléments les plus prégnants. Concernant le premier aspect, la certification est considérée comme le moyen ultime de codification et de la diffusion de l'information sur la qualité des produits, et de fait sur la capacité du professionnel à résoudre le problème d'incertitude qui se pose sur la qualité des produits échangés. Une certification accompagnée par un ensemble de documents, tel que le manuel de la qualité, mis à la disposition du client, attestant le bien fondé de cette technologie, comme le stipule le chapitre quatre (4) de la norme ISO 9001-2000. Le deuxième aspect traitant de la dé- personnification de la relation, qui peut être lue comme une forme de communication non délibérative, trouve ses fondements dans le caractère générique qui caractérise la norme c'est-à-dire sa capacité d'être appliquée à toute entreprise sans distinction comme il est noté dans son chapitre un (1) afférent à son domaine d'application*:"Toutes les exigences de la présente norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient sont type, sa taille et le produit fourni"*.

-Le degré de tolérance à la négociation: Ce troisième point, du dispositif matériel, consiste en l'étendue de l'interprétation permise entre le client et le professionnel. Vu de ce qui a été dit dans les précédents points, cet espace de discussion est plus ou moins large du fait que le client et le marché constituent les mécanismes de régulation par excellence du comportement du professionnel. Respecter les exigences du client, qui sont *à fortiori* évolutives, nécessite des contacts réguliers et ouverts de la part du professionnel qui doit admettre les suggestions et les réclamations du client qui, d'après l'énoncé de la convention de qualification que nous avons discutée plus haut, peut se prononcer sur la qualification du professionnel, à tout moment. Cette acceptation de la remise en question des compétences du professionnel, de la part du client, constitue l'un des axiomatiques de la théorie des conventions, en l'occurrence l'existence d'une convention alternative à celle mise en place d'où le caractère non prescriptif et non contractuel de la convention de qualification.

La lecture et l'analyse de la norme ISO 9001-2000, sous le prisme de la convention de qualification, ne peuvent être qu'une étape dans le processus de construction de la qualité au

niveau des entreprises où elle est mise en place, notamment l'entreprise Electro-Industries. Autrement dit, cette première lecture peut être considérée comme seulement l'un des côtés de la frontière de la qualité, qui nécessite la prise en compte de l'autre type de convention c'est-à-dire la convention d'effort qui fait appel à l'implication des ressources humaines pour assurer la cohérence de l'organisation productive.

2- La norme ISO 9001-2000 vue par la convention d'effort: une logique d'ordre industriel:

Bien que ce type de convention ait été discuté au niveau du cadre conceptuel de notre travail, celui-ci nécessite d'être évoqué dans ce cadre opérationnel pour comprendre l'effet structurant de la qualité, comme convention, sur les comportements des individus et sur l'action collective, cœur de notre thématique et problématique. Si nous osions situer cette convention sur le schéma relatif au modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus (figue1), nous la trouverions à l'intérieur du cercle (objet frontière de la qualité) qui est animé par quatre éléments, en l'occurrence: la responsabilité de la direction, la gestion des ressources notamment les ressources humaines, la réalisation du produit et la mesure, l'analyse et l'amélioration de la qualité des produits).

2-1: La convention d'effort: définition et rôles:

Avant d'exposer la morphologie de la convention d'effort, telle qu'elle est véhiculée par la norme ISO 9001-2000, nous préférons derechef avancer la définition de celle-ci, selon toujours Pierre Yves Gomez. D'après ce dernier,*" une convention d'effort est une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication dans le groupe."* [107]

En somme, la convention d'effort vise la régulation de l'action collective dans une organisation productive telle qu'Electro-Industries. Cette régulation ne doit se faire *ex nihilo* mais nécessite à ce que trois niveaux d'analyse soient décortiqués, sous forme de rôles ou réponses apportées par la convention d'effort:

[107] La qualité et la théorie des conventions, *op cit*, page 182.

a: La résolution de l'incertitude: L'existence de l'incertitude, due à l'évolution de l'environnement dans toutes ses facettes, rend difficile, voire impossible, toute tentative de contractualisation *ex ante* des relations de travail, ce qui nous fait caractériser les contrats de travail par une incomplétude assez prononcée. Cette incomplétude est mise en avant par l'existence permanente d'un espace de relations entre les salariés et leur entreprise qui est extrêmement flou d'où la nécessité d'existence d'un ensemble de règles, pas forcément juridique, explicites et implicites visant la réduction de cet espace; ce que nous nommons par convention;

b: Le niveau d'effort exigé: justement ces règles, que nous venons d'évoquer, déterminent les conditions d'engagement des salariés dans un processus de production donné autrement dit les conditions d'usage de la force de travail, c'est le rythme et la qualité du travail exigé;

c: Le degré d'implication des salariés: ce point est la contrepartie de la clarté ou non des règles, des conditions d'usage et de reproduction de la force de travail.
La cohérence et l'efficacité de la convention d'effort puisent leur ressourcement dans leur morphologie, tramée par les trois niveaux d'analyse que nous venons de citer. Cette cohérence est une condition *sine qua non* pour son appropriation par ses adopteurs et sa reproduction dans le temps.

2-2: La morphologie de la convention d'effort:

Après avoir fait une lecture de la norme ISO 9001-2000 sous l'angle de la convention de qualification, nous allons entamer le même travail sous le prisme de la convention d'effort pour mieux comprendre le processus de construction de la qualité. Décrire cette morphologique, c'est répondre à une question lancinante qui est: Qu'est ce qui empêche les adopteurs de douter de la généralisation de la convention?[108]
Pour ce faire, deux niveaux de compréhension sont à mettre en exergue, comme dans le cas de la convention de qualification:

a: L'énoncé: Cet axe nous renseigne sur les comportements à adopter en interne, générateurs d'un effort et d'une qualité de travail à généraliser.

[108] La qualité et la théorie des conventions, *op cit*, page 185.

-Le principe supérieur commun: Ce principe cherche à comprendre et à déterminer les sources d'excellence de travail ainsi que les critères nous permettant de reconnaître les compétences des acteurs ou des ressources humaines. En se référant à la norme ISO 9001-2000, la compétence reste *nec plus ultra* pour suivre l'évolution de l'environnement et répondre aux exigences du client. Cette compétence puise sa consistance dans la formation initiale et professionnelle, du savoir faire ainsi que l'expérience des acteurs ressources. Des critères annoncés dans le chapitre six (6) de la norme relatif au management des ressources*:" Le personnel effectuant des tâches, ayant une incidence sur la qualité du produit, doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience"*[109]. En sus, les comportements des ressources humaines doivent être alignés à ceux des clients pour plus de satisfaction. Tout reste au service du client. Sur ce point, *"L'organisme ou la firme doit (…) pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ses besoins (…) Assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité"*[110].

-La distinction: A première vue, toutes les ressources humaines, dont le travail a une incidence sur la qualité du produit, sont concernées par cette convention d'effort ressortie de la norme ISO 9001-2000. Cependant, il est à signaler que, au-delà de cette conception, l'accent devra être mis sur trois catégories d'acteurs dont le rôle détermine la consistance du management de la qualité et impulse le niveau d'effort. Nous distinguons:

-La direction et sa responsabilité*:* le rôle premier et stratégique de la direction est à situer au niveau de l'architecture organisationnelle appropriée à donner à l'entreprise. Par architecture organisationnelle, nous visons quatre aspects importants: la répartition des tâches en fonction des compétences, les liens de coordination entre les activités, la formalisation des procédures ainsi que l'identification des niveaux de prise de décisions pour mieux situer les responsabilités. Sur ce point, la norme ISO 9001-2000 en a appris acte dans son chapitre cinq (5) relatif à la responsabilité de la direction où il est cité*:" la direction doit assurer que les responsabilités, les autorités et leurs relations mutuelles sont définies et communiquées au sein de l'organisme"*[111].

[109] Le guide de la norme ISO 9001-2000, *op cit*, page 10.
[110] *Idem*, page 10.

-Le responsable du management de la qualité: désigné dans le cadre de la norme ISO 9001-2000, le responsable du management de la qualité véhicule la présence symbolique du client sur les lieux de travail. Il tient à ce que les exigences du client soient connues à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise en éclaircissant, à cet effet, les règles du jeu auxquelles les employés devraient s'inscrire. Cette mission se trouve largement formalisée dans le chapitre cinq (05) de la norme ISO 9001-2000 relatif à la responsabilité de la direction, notamment dans sa rubrique consacrée au représentant de la direction*:" La direction doit nommer un membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité pour (…) assurer que la sensibilisation aux exigences du client à tous les niveaux de l'organisme est encouragée".*

-L'acteur législatif: comme la convention de qualification, la convention d'effort est inscrite dans une structure législative et réglementaire régulant les relations de travail au niveau de l'entreprise, en termes du temps de travail, l'hygiène et la sécurité, contenu du travail, salaire, qualification, la classification des postes, la formation,etc. Un cadre législatif et réglementaire qui se négocie au niveau des branches d'activité ou au niveau des entreprises entre les syndicats, les employeurs et l'Etat (conventions collectives).

-La sanction: bien que la norme ISO 9001-2000 ait fait l'impasse sur la nature de la sanction tant négative que positive, une limite qui constitue un facteur de porosité de la norme en question, il en demeure pas moins qu'elle insiste sur l'évaluation des processus de qualité, qui est un préalable à toute sanction et qui indissociable du travail humain. Cette évaluation peut être considérée comme un moment d'épreuve c'est-à-dire l'occasion d'apprécier le niveau d'effort et sa qualité, conformément aux critères exigés par la convention de qualification, discutée plus haut. Ces moments d'épreuve, où ses exigences en termes d'évaluation du processus de management de la qualité, sont largement formalisés dans le chapitre huit (08) de la norme relatif à la mesure, à l'analyse et à l'amélioration du processus, et dans le chapitre sept (07), dans le point portant sur l'identification et la traçabilité. En sus, il est à noter que cette politique d'évaluation et ses dispositifs sont menés dans le cadre d'audit interne exigés par la norme, qui doit être mené à intervalles planifiés et réguliers et en toute objectivité.

[111] *Id*, page 9.

b: Le dispositif matériel de l'échange: ce dispositif vise la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes internes de l'entreprise autour de l'énoncé de la convention d'effort. Il s'agit**,** en d'autres termes, de susciter l'adhésion à cet énoncé en vue de construire, de renforcer et de stabiliser ce dispositif cognitif commun impulsant une dynamique appropriative de la convention d'effort. Il est à signaler que ce dispositif est incarné concrètement par la fonction ressources humaines qui doit jouer ce rôle d'accompagnateur et d'animateur de changement en général, et de l'appropriation de la norme ISO 9001-2000 en particulier. En sus, ce dispositif est constitué de trois paramètres importants, comme la convention de qualification:

-Les contacts entre les adopteurs ou comment sont évaluées les performances des salariés: Bien que la norme ISO 9001-2000 ne se prononce pas clairement sur la question des contacts, il est aisément repérable la nécessité de l'existence d'une fréquence de contacts entre les adopteurs de ladite norme ou de la convention de qualité. Cette fréquence impérieuse des contacts ou de la communication se trouve cristallisée dans les missions de la direction dans la mise en place et la diffusion de l'énoncé de cette convention. Ces missions peuvent être lues en termes de sensibilisation aux exigences du client à tous les niveaux, établissement de liaisons entre les différentes parties prenantes internes de l'entreprise, amélioration de l'environnement de travail, retour d'information, etc. L'ensemble de ces missions sert de préalable à toute évaluation du degré d'implication des adopteurs dans le processus de management de la qualité au niveau de l'entreprise. Une implication qui est justifiée par le respect des exigences du client.

-Les "technologies" de communication intra-firmes: *" Par technologie, nous entendons ici l'ensemble des techniques assurant concrètement la communication d'informations sur l'effort accompli ou à accomplir"*[112]. Comme dans la convention de qualification, la technologie de consensus s'inscrit dans la conception weberienne du management c'est-à-dire la forte formalisation des décisions pour plus de traçabilité et d'identification de sources d'erreurs. Cette formalisation, à propos de la norme ISO 9001-2000, est outillée par des revues de direction où sont mentionnés tous les éléments d'entrée du processus management de la qualité en termes d'informations qui comprennent, selon le chapitre cinq (5) de la norme*:" a) les résultats des audits, b) les retours d'information des clients, c) le fonctionnement des*

[112] Qualité et la théorie des conventions, *op cit*, page 193.

processus et la conformité du produit, d) l'état des actions préventives et correctives, e) les actions issues des revues de direction précédentes, f) les modifications planifiées pouvant affecter le système de management de la qualité." Ainsi que des éléments de sortie qui comprennent les décisions et les actions relatives*" a) à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus, b) à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client, c) aux besoins en ressources".*
En sus, la technologie de communication véhiculée par la norme ISO 9001-2000 peut être considérée comme un ensemble de dispositifs de surveillance et de mesure visant la détermination des activités à entreprendre reflétant le degré du respect des exigences du client comme l'atteste le chapitre sept (7) de la norme, dans le point relatif à la maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure*:" l'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les dispositifs de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées".*

-La négociation de l'effort: la position de la norme ISO 9001-2000 sur cette question est très ambiguë pour ne pas dire aliénante. Cette ambiguïté émane, d'un côté, du caractère transcendantal de l'orientation client auxquelles toutes les parties prenantes internes à l'entreprise doivent ajuster leur comportement et leur pratique, et par voie de conséquence les conditions et la charge du travail. Et de l'autre côté, l'importance de l'implication de toutes les ressources humaines ayant une incidence, de près ou de loin, sur la qualité du produit et du mangement de l'entreprise, ce qui impose une négociation permanente notamment avec les syndicats dans le strict respect de la législation du travail et des conventions collectives de branches ou d'entreprises. Ces négociations doivent impérativement porter, à la fois, sur la nécessité de mettre l'accent sur le client et ses exigences et sur la nécessité de présenter une contrepartie à celles-ci; c'est le principe de la régulation conjointe[113] de Jean Daniel Reynaud, que la norme ISO 9001-2000 a oublié de mentionner clairement.

La convention d'effort, comme d'ailleurs la convention de qualification, est une structure de coordination des comportements, individuel et collectif, repérable par sa morphologie. Cette dernière peut être lue par l'articulation entre son énoncé et son dispositif matériel, qui sert de support de communication et de diffusion du contenu de ce même

[113] REYNAUD Jean Daniel, les régulations dans l'organisation: la régulation de contrôle et la régulation autonome, revue française de sociologie, numéro 1, volume 29, 1988.

énoncé. La diffusion de l'énoncé de la convention d'effort ne se fait pas selon un modèle transmissif sans désordre, mais selon un modèle socio constructif où les interprétations et des lectures subjectives sont légions. Ces interprétations peuvent être génératrices de complexité qui ne reste pas sans conséquences sur la compréhension même de l'énoncé (informations riches ou pauvres), sur l'évaluation (objective ou subjective), des efforts de différents adopteurs de la convention sur les technologies de communication (de substitution ou de complémentarité) et sur les négociations salariales (au niveau de la branche, au niveau de la firme ou au niveau individuel).

Conclusion de la section

La qualité comme objet- frontière entre la convention de qualification et d'effort nous renseigne clairement sur la porosité qui caractérise le fonctionnement organisationnel des entreprises. Cette porosité aboutit à des dynamiques et à des reconfigurations permanentes, tant conjoncturelles que structurelles, pour que l'équilibre organisationnel ne soit pas affecté (le principe d'homéostasie mobilisé par l'approche systémique des organisations).
Ces reconfigurations, en termes conventionnalistes, peuvent être lues comme la modification des énoncés de conventions: principe supérieur commun, la distinction et les mécanismes de contrôle et de sanction, ainsi que les dispositifs matériels: le degré fréquence des contacts entre les adopteurs de la convention, l'outil ou la technologie de diffusion de l'énoncé ainsi que le degré de standardisation.
C'est en articulant ces deux niveaux d'analyse que la norme ISO 9001- 2000 aura tout son sens. Un sens qui est conditionné par un renouvellement paradigmatique des pratiques de gestion, notamment la gestion des ressources humaines qui incarne le dispositif matériel de la convention d'effort pour qu'une dynamique appropriative de l'énoncé de la convention soit amorcée d'où le caractère construit, et non représentationnel, de la qualité.

<u>SECTION 3</u>: LA NORME ISO 9001-2000: UNE CONVENTION EN MANQUE DE COHERENCE MORPHOLOGIQUE AU NIVEAU D'ELECTRO- INDUSTRIES

Par cohérence morphologique, les tenants du modèle conventionnaliste des organisations entendent le caractère convaincant de la convention cristallisant les interprétations des règles du jeu qu'énonce la convention. Cette cristallisation exerce une influence sur la complexité de la convention (Augmentation ou diminution). Dans le cas contraire, on parlera de dissonance. Ces deux situations émaillent toute dynamique conventionnaliste au sein d'une organisation. Selon Pierre Yves Gomez, cette dynamique est définie comme*:" Une évolution dans le temps des conventions. Celles-ci ne sont pas des structures figées, elles subissent une morphogenèse sous l'effet de suspicion. L'issue de la dynamique dépend de la cohérence par rapport à celle de la suspicion. Elle conduit à trois figues canoniques: la résistance, l'effondrement et le déplacement"*[114].

Force est d'analyser le degré de diffusion de l'énoncé de la norme ISO 9001-2000, que nous avons pu lire sous le prisme conventionnaliste, nous pourrions dire que la complexité de cette convention de qualité est plus ou moins élevée vu l'effet de suspicion qui n'est pas atténué; la cohérence morphologique de ladite convention est compromise. Ce manque de cohérence morphologique, nous l'avons analysé sous trois niveaux importants qui fondent cette troisième section. Il s'agit de:

-La conception substantialiste de la norme ISO 9001-2000 ou de la convention de qualité;
-La prégnance du modèle transmissif et comportementaliste dans la diffusion de l'énoncé;
-La distanciation entre les ressources humaines et la qualité.

[114] Qualité et la théorie des conventions, *op cit*, page 227.

I- DE LA PREGNANCE DE LA CONCEPTION SUSBSTANTIVE DE LA NORME ISO 9001-2000

Cette conception peut être considérée comme le premier niveau de lecture de l'incohérence morphologique de la convention de qualité au niveau de l'entreprise Electro-Industries.
Cette conception est mise en avant par les responsables que nous avons pu rencontrer et interroger. Elle n'est pas restée sans conséquences sur le degré de complexité accrue concernant l'usage de cet outil de gestion, qui est la norme ISO 9001-2000.

1- De la surestimation, par les cadres, de la pertinence de la norme ISO 9001-2000:

Ce point corrobore les conclusions faites jusque là par les différents chercheurs dans le champ de l'appropriation des outils de gestion où la dualité entre la conception et l'usage de ces derniers est toujours prégnante. Dans notre cas, la norme ISO 9001-2000, que nous avons considéré comme un outil de gestion c'est-à-dire un dispositif de gestion formalisé permettant l'action organisée et régulant l'action collective, est enveloppé dans une conception extrêmement rationalisatrice pouvant résoudre la quasi-totalité des problèmes organisationnels. Cette puissance technique et résolutoire puise ses fondements dans le substrat technique de la norme, dans sa philosophie gestionnaire et sa vision simplifiée des relations organisationnelles qui sont des arguments consistants pour le responsable management de la qualité d'Electro-Industries. Pour ce dernier, en répondant à l'une de nos question qui est la suivante*" Pouvez-vous nous avancer quelques problèmes rencontrés par votre structure, auparavant?" (Page 7 du questionnaire), "La structure management de la qualité a été créée pour la mise en place du SMQ, par conséquent elle ne pouvait rencontrer des difficultés".* Une réponse qui escamote l'usage pratique de cet outil de gestion (*enactement*), condition de sa propre appropriation.

2- La chosification et la personnification de la norme par les ouvriers:

Lors de nos entretiens avec l'un des ouvriers de l'unité transformateurs, confirmée ensuite par d'autres ouvriers, la norme ISO 9001-2000 est réduite à ces concepteurs et auditeurs comme l'atteste la réponse de cet ouvrier au sujet de l'importance et l'impact de la norme ISO 9001-2000 sur le processus de production*:" (…)lorsque ISO vient, il faut que les choses soient dans l'ordre pour donner l'impression que tout marche bien".* De cette réponse

découle cet aspect chosifié et personnifié de la norme. D'abord, la norme en tant que dispositif formalisé n'est plus un ensemble de règles régulant l'action collective au sein d'Electro-Industries, mais un objet ou une chose détachable de sa fonctionnalité, qui est, ensuite, actualisée et opérationnalisée par ses concepteurs que lors des moments d'audit.

3- Le label, une fin en soi:

Quoique la certification ISO 9001-2000 constitue un argumentaire commercial important, mais ce n'est pas pour autant que nous parlions de performance ou de résultats garantis. Assimiler la certification à la performance est un biais de raisonnement managérial; le système de management de la qualité est nettement réduit à son substrat technique, autrement ce qui compte n'est pas la mise en place des procédures et une stratégie ni même l'esprit de la norme, mais l'obtention du certificat. Le label devient le but réel et ultime. Le système qualité incarné par le label, d'après cette conception, est déconnecté de la stratégie globale de l'entreprise. Au lieu qu'il soit un support de la stratégie, il est considéré comme une stratégie; une fin en soi. Cette conception est implicitement déplorée par le responsable du management de la qualité, dans l'une de ses réponses à l'une de nos questions, pour qui le système qualité serait inefficace si une stratégie globale n'était pas effective. D'après ce dernier*"(…) le système qualité, selon la norme ISO 9001, est le minimum requis pour qu'une entreprise puisse fonctionner; la compétitivité dépend beaucoup plus de la stratégie de l'entreprise que du système qualité."*

II- LA PREGNANCE DU MODELE TRANSMISSIF ET COMPORTEMENTALISTE DANS LA DIFFUSION DE L'ENONCE DE LA CONVENTION DE QUALITE

La surestimation de la puissance technique de la norme s'est faite au détriment de l'importance du contexte de travail et des représentations sociales des employés qui se sont forgées à travers les années. Ce contexte an- historique de la gestion des ressources humaines est renforcé par la mobilisation de deux modèles épistémologiques d'apprentissage qui sont le modèle transmissif et le modèle comportementaliste. Ces deux modèles abordent la question de transmission et de diffusion de connaissance et de l'information linéairement par les promoteurs de la norme ISO 9001- 2000 c'est-à-dire sans que l'individu, identité

et représentations, ne soit pas pris en compte. Le modèle transmissif considère l'individu comme un être passif doté d'un cerveau et d'un esprit malléables, comme de la cire molle, facilitant la rétention de la connaissance et de l'information. Le modèle comportementaliste met en avant un apprentissage et une formation par conditionnements " stimulus-réponse"; les connaissances sont définies en termes de comportements observables attendus en fin d'apprentissage et de formation. Ces deux modèles d'apprentissage et de formation, et par extension de gestion des ressources humaines, constituent le cœur du modèle instrumental de la gestion des ressources humaines, que nous avons exposé dans le chapitre trois (3) du cadre conceptuel de notre travail.

Au niveau d'Electro- Industries, cette conception instrumentale est plus que présente et nous avons pu la détecter chez la responsable des ressources humaines lors d'un entretien avec elle. Répondant à une question sur l'importance de la dimension sociologique dans la gestion des ressources humaines au niveau de ladite entreprise, pour réussir le processus de changement amorcé suite à l'introduction de la normalisation dans le dispositif de gestion de cette entreprise, la directrice des ressources humaines a jugé cette dimension comme un épiphénomène, voire inexistante*:" … il n'existe pas de sociologie ni en Kabylie, ni en Algérie".* Cette conception désincarnée de l'employé et de l'ouvrier réduit le processus d'intériorisation et d'appropriation de nouvelles pratiques de gestion, par ces derniers, à une question de volonté individuelle ou collective sans qu'un accent soit mis sur les représentations sociales. Un positionnement épistémologique que le président- directeur général d'Electro-Industries a affiché lors de notre entretien avec lui. En répondant à une question portant sur le changement organisationnel, un changement visé, de prime abord, par l'introduction de la norme ISO 9001-2000 où la direction est considérée comme la partie prenante qui est censée impulser cette dynamique de changement. La position du Président en question était cernée et cernable dans sa réponse *"… le changement au niveau d'Electro-Industries ne serait possible que si les travailleurs le voulaient."* Une volonté qui escamote le caractère construit des décisions
et des comportements, comme l'entend le paradigme épistémologique de type constructiviste que nous avons adopté tout au long de notre travail qui met l'accent sur les aspects cognitif, socio-cognitif et métacognitif qui guident et orientent les comportements humains.

Au-delà de cette approche linéaire, dans la transmission de la connaissance et de l'information qui inspire les dirigeants d'Electro-Industries, une autre approche dite comportementaliste est mise au devant du raisonnement managérial par la responsable formation, pas en ignorant le poids de *l'habitus* collectif de l'entreprise en question mais en l'évitant.

Ce type de raisonnement constitue, comme le souligne Bruno Maggi[115], en l'existence des conditions parfaites de choix d'un programme de gestion des ressources humaines, notamment la formation largement exigée par la norme sus indiquée, dépourvus de corrections dès lors que le contrôle de ses composantes est assuré *a priori.* De ce fait, les employés et les ouvriers sont des parties "mécaniques" du système de management de la qualité; ils contribuent amplement à son fonctionnement et à sa reproduction via les attributions spécifiques qu'ils reçoivent dans les sessions de formation. Cette relation de cause à effet, entre la formation et les performances organisationnelles, qui s'inscrit clairement dans une conception mécaniste de la gestion des ressources humaines, se trouve cristallisée dans les propos de la responsable de la formation pour qui la politique de formation c'est-à-dire sa capacité d'orienter positivement le comportement des employés vers des objectifs et sa capacité résolutoire des problèmes. C'est le mythe de Prométhée si nous osons la métaphore. Un constat confirmé par la réponse avancée par la responsable dans notre questionnaire d'enquête:" *un manque de formation de l'entreprise se traduira par la non atteinte des objectifs (…) la résolution des problèmes s'est faite par une procédure de formation et de compétence".*

III- LA QUALITE: UN CADRE DE PENSEE ET D'ACTION DISSOCIE DES RESSOURCES HUMAINES D'ELECTRO- INDUSTRIES

Si nous nous mettions à résumer l'incohérence, qui caractérise les attributs la norme ISO 9001-2000 dans le processus d'amélioration continue de la qualité des produits et du management d'Electro-Industries, nous pourrions dire que la norme en question a du mal

[115] MAGGI Bruno, De l'agir organisationnel: un point de vue sur le travail, le bien-être et l'apprentissage, Edition Octares, 2003.

à justifier son existence ou sa raison d'être. Ce problème, au-delà des explications avancées plus haut, est renforcé fondamentalement par le manque d'articulation entre la notion de qualité et la question des ressources humaines et leur mobilisation. Ce manque d'articulation peut être justifié par la hiérarchisation contrastée des principes constituant les exigences de la norme ISO 9001-2000. Une hiérarchisation qui met au devant du raisonnement managérial l'orientation client. Celle-ci est loin d'être considérée comme une résultante de tout un processus de construction respectant les différents principes de la norme, cités dans la première section de ce chapitre, mais seulement une fin; la qualité dans cette circonstance est enveloppée d'une dualité, au lieu d'une complémentarité, entre deux types d'agir: l'agir téléologique et l'agir communicationnel au sens de Jürgen Habermas (interactions dans lesquelles les parties prenantes se mettent d'accord, par discussion, pour coordonner en bonne intelligence leurs plans d'action). De cette dualité, la qualité apparaît comme une structure de coordination dissociable des ressources humaines c'est-à-dire ce n'est pas un phénomène émergent et construit par les ressources humaines qui l'animent et qui la renforcent par l'effet d'apprentissage, mais un instrument dont le souci d'obtention du label constitue le signe apparent.

Conclusion de la section

Ce que nous voulions valoriser, tout au long de cette troisième section, c'est le caractère dissonant de la norme ISO 9001-2000 lors du processus de son evenementialisation. Cette dissonance, si nous parlons le langage des conventionnalistes, peut être lue à deux niveaux. D'abord au niveau de chaque convention (niveau mico-organisationnel), de qualification et d'effort. Ces deux dernières, qui sont considérées comme des écrans d'information orientant et participant à l'atténuation de l'incertitude qui caractérise les cadres de pensée et d'action des différents parties prenantes, se voient dotées d'une morphologie incohérente c'est-à-dire manque d'articulation et de correspondance entre leurs énoncés véhiculés par l'objectif de la norme et leurs dispositifs matériels, qui eux sont restés intacts et diffus d'où la diffuclté qu'ont les promoteurs de la norme ainsi que les dirigeants d'Electro-Industries à justifier son existence. Ensuite au niveau de la convention de qualité (macro-orgnsiationnel), il s'agit des relations centrifuges s'établissant entre les conventions de qualification et d'effort d'où la porosité de la convention de qualité c'est-à-dire les frontières entre les deux types de convention, venant d'être citées, sont perméables d'où le caractère non construit de celle-ci.

Conclusion du chapitre

La normalisation à Electro-Industries a-t-elle été un phénomène émergent et construit? Cette question constitue le fil conducteur de notre tentative d'explication et de comprendre les cadres d'action et de pensée des pratiques de gestion au niveau de cette entreprise industrielle. Ces cadres se cristallisent autour de la notion de qualité suite à l'introduction de la norme ISO 9001-2000 en 2004 dont la morphologie a été comprise, sous un angle théorique d'ordre conventionnaliste dans sa variante gomezienne, comme un objet-frontière c'est-à-dire un construit entre deux conventions distinctes, en l'occurrence la convention de qualification centrée sur les clients et la convention d'effort centrée sur le personnel ou la ressource humaine, condition *sine qua non* pour que la norme ISO 9001- 2000 devienne une structure de coordination cohérente des comportements et de sa propre régularité. Cet objet-frontière nous rappel avec force la notion de dualité du structurel d'Anthony Giddens pour qui les relations récursives entre les structures et les actions des individus sont de mise pour mieux

s'approprier le changement. Cette conception qui constitue notre position théorico-épistémologique rompt avec la conception fonctionnaliste dont la superstructure est la seule force explicative des actions et des comportements des individus, dépourvus de toute capacité interprétative ou marge de manœuvre contribuant à la construction et le renforcement de l'ossature du nouveau dispositif de gestion normalisée. Cependant, dans les faits c'est-à-dire au niveau d'Electro-Industries, cette position est loin d'être adoptée par les dirigeants de l'entreprise en question pour qui la normalisation, et encore plus la certification, sont des vérités transcendantales qui conditionnent les performances organisationnelles, les actions des individus ainsi que leur comportement. Cette réalité nous renseigne sur l'inexistence d'effets structurants, exercés par le dispositif du management de la qualité, sur les dispositifs matériels visant l'implication des ressources humaines pourtant un des principes de la norme.
Un constat qui fonde le contenu du dernier chapitre de notre cadre opérationnel.

SIXIEME CHAPITRE

LA NORME ISO 9001-2000 ET LA GRH: UNE RELATION AMBIGUE AU NIVEAU D'ELECTRO- INDUSTRIES

L'incohérence morphologique de la convention de qualité peut être lue et expliquée, à la lumière de ce troisième chapitre, par l'ambivalence qui caractérise le message de la norme ISO 9001-2000 (l'énoncé de la convention) et les pratiques de gestion des ressources humaines (dispositif matériel concret) au niveau d'Electro-Industries.
Une ambivalence qui provoque un processus d'adoption et d'appropriation distordu de cette convention ou de cet outil de rationalisation managérial, autrement dit la difficulté d'intégrer cet outil (ISO 9001-2000) dans un usage familier et l'adapter aux contraintes socioculturelles qui caractérisent le contexte de son opérationnalisation.

De ce fait, la norme ISO 9001 version 2000 nécessite d'être pensée dans un registre épistémologique constructiviste où l'intervention du sujet est active, et pas passive comme l'entendent les fonctionnalistes et les positivistes, ayant fortement inspiré le mouvement de normalisation de la gestion des entreprises.

Le paradigme épistémologique constructiviste, pour rappel, insiste sur le double caractère de la norme ISO 9001-200l. Elle est finalisée (orientation vers un objectif) et elle est un concept dans la pensée du sujet (schèmes d'action). C'est au niveau de ce dernier caractère que les pratiques de gestion des ressources humaines nécessitent d'apporter des réponses pour mieux s'inscrire dans la dimension finalisée de la norme en question; elles sont structurées par les objectifs de la norme ISO 9001-2000 et qui, à leur tour, structurent celle-ci.
C'est le principe de dualité du structurel qui fonde la théorie de la structuration sociale d'Anthony Giddens.

C'est à ce niveau d'analyse que nous voudrons discuter, tout au long de ce troisième chapitre, pour que l'ambivalence avancée *supra* soit cernée. Un chapitre que nous développerons en trois sections:

Section 1: Intitulée *« l'impact limité de la norme ISO 9001-2000 sur la morphologie de la fonction ressources humaines »* vise à donner un aperçu sur la configuration organisationnelle de la fonction ressources humaines ainsi que le paradigme dans le quel sont pensées ses pratiques ou des différentes actions;

Section 2: Ayant pour titre *« la gestion des ressources humaines au niveau d'Electro-Industries : un dispositif matériel réduit »*. Cette section met au clair quelques politiques de gestion des ressources humaines mises en valeur pour assurer la régulation des rapports sociaux au niveau de l'entreprise en question;

Section 3: mise sous le titre *"Repenser le travail : une exigence de professionnalisation de la GRH et de l'appropriation de la convention d'effort »*. Dans cette section, il s'agit de donner ou de proposer une orientation plus ou moins claire pour aboutir à une cohérence morphologique de la convention d'effort actuelle et future.

SECTION 1: L'IMPACT LIMITE DE L'ISO 9001- 2000 SUR LA MORPHOLOGIE DE LA FONCTION RESSOUIRCES HUMAINES AU NIVEAU D'ELECTRO- INDUSTRIES

Même si la norme ISO 9001- 2000 impose, en filigrane, un autre modèle de professionnalisation de la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des notions de compétence, de processus et d'amélioration continue c'est-à-dire l'importance pour les parties prenantes de consentir des efforts réflexifs sur leurs propres pratiques, il n'en demeure pas moins que les dispositifs de gestion des ressources humaines au niveau de Electro-Industries restent imprégnés d'une conception bureaucratique dominante, constituant l'*habitus* managérial de cette entreprise, voire de toutes les entreprises publiques algériennes. Une conception qui aligne, à la fois, les apports du modèle instrumental et du modèle de l'arbitrage managérial de la GRH, développés par Julienne Brabet.

Tout au long de cette présente section, nous essayerons de mettre l'accent sur les obstacles qui minent le processus de professionnalisation de la fonction ressources humaines et *in fine* ses pratiques. Une professionnalisation voulue par le contenu de la norme ISO 9001-2000. Pour comprendre ce freinage de la professionnalisation de cette fonction, deux axes d'idées seront abordés:

-Absence d'une dynamique appropriative du raisonnement compétenciel;
-De la prégnance de l'approche technico-économique: une gestion des ressources humaines toujours instrumentalisée;

I- ABSENCE D'UNE DYNAMIQUE APPROPRIATIVE DU RAISONNEMENT COMPETENCIEL AU NIVEAU D'ELECTRO- INDUSTRIES

La non dissociation entre la compétence des ressources humaines et la qualité du management des entreprises constitue l'une des voies de rationalisation des organisations productives, Electro- Industries en est une, cristallisée dans la norme ISO 9001-2000, notamment dans son chapitre six (6)*:" Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit* ***doit être compétent*** *sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience."* De cette indissociabilité, entre les compétences des ressources humaines et la qualité de la gestion, découle l'ambition et la question de promouvoir un autre modèle de gestion des ressources humaines véhiculant rationalité, calcule économique, raison scientifique et technique ainsi que la prévision et la planification. Un modèle que nous qualifions d'instrumental dont les axes importants ont été discutés au niveau du chapitre trois (03) de notre cadre conceptuel, et qui renforce le caractère réifiant de la gestion des ressources humaines au niveau d'Electro-Industries.

1-La compétence au niveau d'Electro-Industries: *un principe supérieur commun* de gestion faiblement institutionnalisé:

Bien qu'une définition complète et définitive de la compétence soit difficile, voire impossible, il n'en demeure pas moins que cette dernière exige à ce que l'accent soit mis sur l'individu, sa subjectivité ainsi que ses interactions avec les autres individus ou acteurs de la structure sociale où il est inséré pour mieux comprendre sa genèse et sa dynamique, et par ricochet démystifier son caractère réifiant que la norme ISO 9001-2000, du moins en ce qui concerne notre interprétation de celle-ci, veut ou essaye de véhiculer et d'imposer.
Ce nouveau mode de régulation des pratiques de gestion des ressources humaines, censé être une alternative au modèle de la qualification centré sur le poste, est dans les faits, au niveau d'Electro-Industries, faiblement institutionnalisé c'est-à-dire loin d'atteindre un certain degré, plus ou moins fort , d'usage maitrisé et elle n'est pas tenue pour acquise par les différentes parties prenantes de l'entreprise en question, notamment les cadres dirigeants.
Cette faible institutionnalisation de la gestion des et par les compétences trouve

son explication, à la fois, dans le champ conceptuel de la norme et dans le terrain où l'esprit de la norme est diffusé.

Sur le plan conceptuel, la compétence est approchée ontologiquement c'est-à-dire comme une exigence et une donnée presque naturelle sans que le processus de sa construction et de son institutionnalisation (son acceptation partielle ou totale par les parties prenantes, sa diffusion rapide et sa légitimation totale) soient mis en exergue, en dépit de l'importance portée sur la formation initiale, l'expérience et le savoir faire qui nous rappel avec force l'approche qualification. Cette définition de la compétence est très fixiste et rigide vu l'impasse faite sur la dimension subjectivante de la compétence c'est-à-dire les perspectives socio-politique et socio-cognitive, qui participent activement à la socialisation de l'individu dans cette nouvelle configuration managériale et organisationnelle, et à l'institutionnalisation de ce nouveau mode de régulation des relations de travail et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Sur le plan opérationnel, l'institutionnalisation faible du raisonnement compétenciel est rendue intelligible par le poids pesant de l'histoire de l'entreprise Electro-Industries, à l'instar des entreprises algériennes (voir la section 1 du chapitre 1 du cadre opérationnel) où l'ordre mécaniste et impersonnel est prégnant excluant, de fait, la dimension subjectivante, point nodal de toute démarche de socialisation des individus et d'appropriation des outils de gestion. Cet ordre mécaniste et impersonnel recèle des conditions de rejet du raisonnement compétenciel du moment qu'il opère une certaine dissociation, voire une rupture, entre le substrat technique de la norme ISO 9001 et le contexte social où elle est mise en pratique, et qu'il met l'accent sur la neutralité axiologique de l'individu dans son travail.

Dans ce contexte, l'approche par compétences des rapports sociaux au travail peine à être institutionnalisé, comme nous l'avons indiqué *supra*, malgré qu'une prise de conscience sur sa définition et ses conditions ait été affichée par les responsables de l'entreprise, notamment celui du management de la qualité. D'après ce dernier, pour qu'une approche par compétence soit effective, une importance considérable doit être portée sur les connaissances

théorique, technique et relationnelle des ressources humaines. Mais cette reconnaissance est vite rattrapé et contredite par la hiérarchisation faite de celles-ci, et la définition même de la compétence qui est réduite à sa puissance technico-économique tout en mettant en valeur la

dissociation et la désarticulation entre les types de connaissances évoqués. Des connaissances censées être complémentaires, si nous suivons l'esprit de la norme ISO 9001- 2000 où le mot système est plus que prégnant.

2-Une recomposition timide des répertoires d'emploi et difficulté de construction de compétences collectives: *un principe de distinction* non maîtrisé:

L'un des terrains d'expérimentation affecté par le raisonnement compétenciel, introduit par la norme ISO 9001-200 au niveau d'Electro-Industries, est la description des postes ainsi que leur classification dont l'apport est précieux à toute action productive. Selon le responsable du management de la qualité de l'entreprise cité ci-dessus, *" la nouvelle description de postes nous a permis de résoudre quelques problèmes, notamment sur le plan de contrôle des processus de production".*

L'importance de cette description et de cette classification des postes est double. D'abord, elles visent la régulation du bassin organisationnel d'emploi c'est-à-dire l'introduction de nouveaux critères de rationalisation des politiques de gestion des ressources humaines: la politique de rémunération, l'évaluation du rendement, la formation, la promotion, etc. Des critères à la fois objectifs (intégration de nouvelles disciplines de gestion et des sciences sociales: management, marketing, communication, sociologie, etc.) et subjectifs (Esprit d'initiative, dynamisme, sens de l'organisation, sens du relationnel, etc) censés rendre cohérentes tant les relations de travail que les relations d'emploi.

Ensuite, elles visent à façonner d'autres identités professionnelles à travers le renforcement de la distinction entre les différents employés et cadres, et cela, notamment, par la création d'autres postes de travail, qui ne mobilisent pas forcément les mêmes compétences, la contractualisation du travail et le rajeunissement des effectifs. Les nouvelles identités professionnelles, voulues par la logique de distinction entre les parties prenantes et qui constitue un des corollaires du raisonnement compétenciel, se trouvent dans les faits, dans notre champ d'études, fragilisées d'où des descriptions et classification inopérantes.

Ce constat peu reluisant, de l'organisation du travail au niveau d'Electro-Industries, puise ses explications, d'abord, dans le registre socio- anthropologique dominé par le paradigme communautaire ou structuraliste; l'individu communautaire est perçu beaucoup plus comme un agent intériorisant le système de valeur de sa communauté pour reproduire le

même système, c'est l'approche *habitusienne* de la reproduction des pratiques sociales telle qu'elle a été expliquée par Pierre Bourdieu. Cette conception sociologique, qualifiée de fixiste, empêche d'intégrer l'individu en tant qu'être libre et responsable dans la définition des compétences ainsi que dans la conception des pratiques de gestion des ressources humaines.

Ensuite, la fragilisation des identités professionnelles trouve son explication dans le registre managérial où l'introduction du raisonnement compétenciel véhicule des changements importants modifiant les règles régissant l'utilisation des compétences et de la force de travail. Des changements en termes de gestion de carrières, d'évaluation de rendements et de rôles des acteurs. Ces modifications sont conçues, par les ressources humaines d'Electro-Industries que nous avons pu rencontrer, comme génératrices de pressions menaçant la cohésion de l'entreprise dans sa globalité. Et si, d'après ces dernières, des mécanismes consistants d'intégration, de socialisation et de construction de compétences collectives n'étaient pas mis en place, des dualités, déjà existantes selon la responsable de formation, entre les diverses catégories socio- professionnelles qui animent l'entreprise: les anciens et les nouveaux, les permanents et les contractuels, les théoriciens et les praticiens ainsi que les cadres et les exécutants, ne seraient qu'exacerbées et renforcées menaçant, par voie de conséquences, la cohésion et l'équilibre global de l'entreprise.

3- l'absence d'une contrepartie directe consistante à la demande de compétence et d'implication des ressources humaines: *la sanction positive n'est pas mise en valeur*

Le troisième axe d'analyse, expliquant l'absence d'une dynamique appropriative du raisonnement compétenciel au niveau d'Electro-industries, est l'inexistence d'une contrepartie directe à la demande de compétence et d'implication ayant fondé le système de management de la qualité ISO 9001-2000. Par contrepartie, nous sous-entendons toutes les rétributions, pas seulement et forcément salariales, qui peuvent sanctionner tout effort consenti par les parties prenantes d'une entreprise: ouvriers, employés et cadres s'inscrivant

dans une dimension téléologique définie préalablement. Cette contrepartie constitue, par excellence, le fondement du rapport salarial capitaliste (voir le premier chapitre du cadre conceptuel) qui s'articule autour de deux dimensions importantes: la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle.

La première véhicule un ensemble de mécanismes et de conditions permettant "l'exploitation" ou l'utilisation de la force de travail avec efficience et efficacité (l'énoncé de la convention d'effort). La deuxième vise à reproduire cette force de travail et à légitimer le rythme et le niveau d'effort exigé par les concepteurs du système de production (le dispositif matériel de la convention d'effort); c'est cette dimension qui détermine le degré d'implication des ouvriers et des employés dans une organisation donnée ainsi que son appropriation de cette convention. De ce fait, la décision d'implication pour les ressources humaines de l'entreprise est une résultante d'un arbitrage établi entre les rétributions et les contributions, un arbitrage qui diffère selon le poste et la position prise et occupée par celles –ci dans le champ organisationnel (Hiérarchie) et selon les objectifs et les ambitions qui animent ces dernières.

En transposant cette lecture à l'Electro-industries, nous dirons que le rapport entre les exigences de la norme ISO 9001-2000 en termes de compétences et d'efforts à mobiliser et les rétributions est incohérent notamment pour les échelons exécutants, et à un degré moindre l'encadrement. Cette incohérence est génératrice d'une certaine dissonance cognitive risquant de provoquer une atteinte à la justice organisationnelle et susciter une rupture du contrat psychologique qui fonde les échanges sociaux au niveau de l'entreprise en question. En termes clairs, l'absence d'une contrepartie consistante à la demande de compétence et d'implication, avancée dans le système de management de la qualité, peut être expliquée doublement.

D'abord, la déconnection entre les performances des ressources humaines et la politique de rémunération, notamment salariale bien que celle-ci ait enregistré une modification sensible récemment qui s'est avérée satisfaisante, mais sans pour autant atténuer la dissonance cognitive et rétablir le lien entre l'effort et les rétributions; preuve en est que la rémunération selon le poste et les qualifications est toujours de mise. A ce constat, d'autres

formes de rémunération nécessiteraient d'être mises au cœur de la contrepartie à l'exigence de compétence et d'implication des ressources. Ce qui a été souhaité et formulé, à la fois, par les dirigeants d'Electro- industries et la norme ISO 9001-2000, fondant et orientant le fonctionnement de cette dernière depuis 2004.

Ensuite, l'inconsistance qui caractérise l'écran informationnel de la norme ISO 9001-2000, qui a fait l'impasse sur les conditions de mobilisation, de reproduction et d'implication des ressources humaines même si l'accent est mis sur des actions telle que la communication et la formation, entrant dans le sillage de cet objectif.

Cette dissonance cognitive, ayant affecté le processus d'institutionnalisation de l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la compétence véhiculée par la norme ISO 9001-2000, a généré *de facto* des comportements et des actions déviants par rapport à la norme ISO 9001 version 2000 dont l'esprit et la philosophie constituent le cadre de pensée et d'actions des pratiques de gestion au niveau de Electro- industries, depuis sa mise en place c'est-à-dire en 2004. Cette déviance, ou cette *"anomie"* au sens durkheimien du terme, peut être lue comme l'absence d'un contexte commun d'interprétation ou d'un dispositif cognitif collectif, qui doit être assuré par la norme ISO 9001-2000 engendrant *in situ* des attentes réciproques sur les Compétences et les comportements des uns et des autres. Cette absences de réciprocité d'attentes entre les différentes parties prenantes est justifiée, en outre, par l'une des caractéristiques du taylorisme qui est toujours en vigueur en l'occurrence la séparation stricte entre les concepteurs de la norme et les exécutants c'est-à-dire les cadres, les employés et les ouvriers d'Electro- industries censés concrétiser les objectifs de la norme en question.

II- DE LA PREGNANCE DE L'APPROCHE TECHNICO-ECONOMIQUE: UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES TOUJOURS INSTRUMENTALISEE

Sous notre lecture conventionnaliste de la norme ISO 9001-2000, la fonction ressources humaines peut être considérée comme un dispositif matériel concret pouvant manipuler et institutionnaliser l'énoncé véhiculé part celle-ci. De cette assertion, et dans le cadre de notre travail notamment par la voie de nos hypothèses, l'absence d'une dynamique

d'institutionnalisation du raisonnement compétenciel, voulu par la norme citée ci-dessus, peut être lue comme le manque de cohérence entre l'énoncé de la convention d'effort "imposée" par la norme ISO 9001-2000 et la morphologie du dispositif matériel concret c'est-à-dire la morphologie de la fonction et de la gestion des ressources humaines.
Autrement dit, l'introduction de la compétence dans le raisonnement managérial

de l'entreprise sus- citée n'a pas modifié sensiblement la régulation des pratiques de GRH, d'où un manque de professionnalisation de celle-ci.

1- L'architecture organisationnelle non bouleversée de la fonction ressources humaines

En dépit de la volonté affichée par les responsables d'Electro- industries de mettre au premier plan les ressources humaines et leur valorisation comme des conditions indispensables de toute performance organisationnelle, le schéma organisationnel de la fonction ressources humaines, au niveau de cette entreprise, n'a pas connu réellement de bouleversements ou de changements notables, suite à l'introduction de la norme ISO 9001-2000, en termes de pratiques et de rôles lui permettant d'accompagner et de concrétiser la volonté de valorisation, de mobilisation et de développement des ressources humaines qui constituent, d'après les mêmes responsables, un facteur déterminant dans la gestion d'Electro-industries*: "Les ressources humaines de Electro -industries constituent un facteur de réussite déterminant".*[116]

La difficulté, pour la fonction ressources humaines, d'accompagner et de concrétiser la volonté sus-citée, et par voie de conséquence réussir l'appropriation et l'institutionnalisation du raisonnement compétenciel décrit plus haut, rend sa position extrêmement ambiguë; elle est à la fois responsable et victime. Responsable car elle est l'interlocuteur officiel des employés, des ouvriers et des cadres dans les négociations et la valorisation des parcours socioprofessionnels de toutes ces catégories. Elle est victime car son champ d'intervention est balisé et délimité du moment que la structure organisationnelle reste inchangée (d'ailleurs, en 2009, la première cible des grévistes était la directrice de cette fonction ainsi que le président-directeur général) c'est-à-dire elle épouse toujours un caractère bureaucratique et fonctionnel véhiculé par les tenants de l'école classique du management, pourtant critiqué et remise en question tant par la norme ISO 9001-2000 que par les responsables. Force est de constater cette situation, nous pouvons dire que la fonction ressources humaines au niveau de l'entreprise, objet de notre étude, se trouve beaucoup plus dans une logique de renforcement des anciennes pratiques et rôles, un renforcement charrié par trois constats importants:

[116] www.electro-industries.com/Organisation.html

1-1: Une conception administrative de la gestion des ressources humaines*:*

Cette présente conception est véhiculée et renforcée par trois aspects importants: le profil et la formation initiale exigée des responsables de la fonction ressources humaines, la dénomination de la fonction ainsi que les missions assignées à celle-ci.
Concernant le premier aspect, deux niveaux d'analyse nécessitent d'être mis en valeur, il s'agit de mettre en évidence le profil et la formation de base des responsables de la" fonction ressources humaines" à l'état actuel, et les exigences des postes afférents à cette fonction pour les responsables futurs (chef du département des ressources humaines, le chef du service emploi et formation et chef de la section formation).

S'agissant du premier niveau d'analyse, les positions et les prises de position des responsables, dans le champ organisationnel d'Electro- Industries, sont structurés, d'abord, par leur capital "scientifique" c'est-à-dire leur formation de base qui s'inscrit dans le domaine des sciences juridiques qui nous rappelle avec force l'orientation weberienne (bureaucratique) du management, quoique largement galvaudée par les praticiens, qui met l'accent sur la rémunération au poste et selon l'ancienneté, sur l'ordre organisationnel impersonnel et sur la forte formalisation des décisions sans oublier l'importance de l'existence d'une hiérarchie bien établie. Cette conception administrative, qui était antérieurement prédominante au niveau d'Electro- Industries , se trouve ensuite mise à jour par le capital expérientiel qui joue un rôle dans les stratégies de reproduction des pratiques, même si des volontés de rompre avec cette conception ont été manifestées, mais sans pour autant proposer des alternatives convaincantes d'où ce statu quo ou le retour aux anciennes pratiques; c'est le traditionalisme du désespoir si nous tentons de paraphraser Pierre Bourdieu.

Le deuxième niveau d'analyse, afférent à cette approche administrative, est la dénomination de la fonction objet de notre analyse. Celle-ci, qui est officiellement dénommée

" Administration et Emploi" dont la signification des mots oriente la pensée des responsables des ressources humaines et ceux de l'entreprise en général.

Premièrement, le concept "administration" réactualise l'une des étapes de l'évolution historique de la gestion des ressources humaines en l'occurrence " administration du personnel" dont les idées saillantes sont puisées dans les apports de l'école classique du

management (Taylorisme, Fayolisme, Weberisme et Fordisme) que, *à priori,* le système de management de la qualité (ISO 9001-2000) réactualise partiellement. Cette conception de la gestion des ressources humaines, administration du personnel, considère l'élément humain dans une organisation comme un coût à réduire et non une ressource à valoriser dans toutes ses dimensions. Cette valorisation, nous l'avons trouvée absente dans les propos de la responsable de la formation, en répondant à l'une de nos questions pour justifier l'importance de l'élément humain dans un processus de changement (Voir le questionnaire, page 11) *:" la machine ne peut pas remplacer l'être humain".*
Ce manque de cohérence, dans l'importance d'une valorisation des ressources humaines pour qu'un changement organisationnel réussisse, est accentué par le "*mépris*" affiché par la responsable du département "Administration et Emploi" pour qui les ressources humaines d'Electro- Industries sont que des êtres utilitaristes et rentières qui grèvent le changement et qui nécessitent d'être tout le temps contrôlées, d'où la survalorisation d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines revêtant un caractère comptablo-disciplinaire au détriment d'autres beaucoup plus valorisantes (voir le point ci-dessus).

Deuxièmement, le concept "emploi " nous renvoie à une conjoncture économique bien particulière, de crise d'emploi qui est d'ailleurs toujours prégnante, où le taux de chômage atteint des proportions alarmantes d'où la nécessité pour les entreprises, voire l'impératif pour elles, de contribuer de manière plus ou moins active à la résorption de cette population active non occupée. Cette conjoncture d'ordre macro-économique, bien que importante, a fait l'impasse sur une crise d'ordre micro-économique qui interpelle, à juste titre, la "fonction ressources humaines", au niveau de Electro- Industries, sur la crise du travail.
Celle-ci discute les deux dimensions du rapport salarial, que nous avons déjà évoquées: la dimension organisationnelle qui traite des conditions sociales, techniques et ergonomiques d'utilisation et de mobilisation des capacités et des qualifications des ressources humaines.

La dimension institutionnelle qui discute des conditions de reproduction, de construction et de renouvellement de ces capacités pour légitimer et institutionnaliser la dimension organisationnelle. Ces légitimation et institutionnalisation de l'organisation du travail est un défi majeur pour la fonction ressources humaines au niveau de Electro- Industries d'où le nécessaire renouvellement de ces rôles et missions.

Justement, ces rôles et missions, qui constituent le troisième niveau d'analyse de la conception administrative de la gestion des ressources humaines, nous paraissent largement structurés et orientés par une rationalité technico- économique qui imprègne même l'esprit de la norme ISO 9001-2000. Force est d'analyser les rôles des différents acteurs du département "Administration et Emploi", cinq familles de rôles prescriptifs sont à distinguer:

-*Rationalisation des coûts*: centralisation de l'élaboration de la paie, réalisation des études de coûts et cerner leur évolution dans le temps, élaboration des budgets de la direction administration et emploi;
-*Allocation des ressources humaines*: recrutement, promotion, réaffectation, redéploiement, reclassement du personnel en pléthore et re- classification des postes;
-*Reporting, orientation et mobilisation:* établissement des rapports d'activité mensuels, trimestriels, semestriels et annuels, évaluation du fonctionnement de la gestion en vue de proposer des correctifs, conseiller les responsables des différentes structures dans le domaines afférents à la gestion des ressources humaines, formation, intégration et motivation;
-*Respect du cadre juridique:* veiller au respect de la législation du travail dans ses aspects disciplinaire, sécuritaire et sanitaire;
-*Suivi administratif et juridique:* traitement des dossiers des candidatures aux postes lors des recrutements, réception des candidats, analyse des doléances des travailleurs, instauration d'un climat social favorable, représenter l'entreprise auprès du bureau de conciliation et exécution des tâches demandées par la hiérarchie.

En dépit de ces rôles, qui sont plus qu'importants et qui visent à première vue une certaine efficiente productive, il n'en demeure pas moins qu'ils ne sont pas arrivés à créer une dynamique appropriative des exigences du système de management de la qualité

de par leur étroitesse c'est-à-dire leur manque d'éclairage sur le *modus operandi* pour un éventuel enrôlement cognitif[117] des salariés, suite à l'introduction de nouvelles logiques de régulation de l'activité productive.

[117] Modification des mécanismes de coordination ayant pour but de transformer le cadre de référence de l'action collective du strict respect des règles à l'intériorisation d'une manière de faire commune aux membres de l'organisation.

A défaut d'un enrôlement cognitif, ces rôles visent beaucoup à renforcer la dissonance cognitive qui est un obstacle à toute tentative d'appropriation de la nouvelle philosophie gestionnaire imposée par la certification ISO 9001-2000, un point que nous avons développé dans la troisième section du chapitre 2 de ce cadre opérationnel (Le manque de cohérence morphologique de la norme ISO 9001-2000).

Selon les conventionnalistes, cette impasse faite par les rôles du département "administration et Emploi" au niveau de Electro- Industries sur l'enrôlement cognitif ou sur la mobilisation des subjectivités des salariés est due à la fragilité du dispositif matériel concret dont la trame de fond s'articule autour des trois éléments (évoqués dans note cadre conceptuel) auxquels se réfèrent les adopteurs d'une convention d'effort: Fréquence des contacts, les technologies de diffusion de la connaissance et le degré de négociation et de liberté d'interprétation laissée aux acteurs (voir la section 3).

1-2: Une fonction pas stratégique mais au "service" de la stratégie de l'entreprise:

Cette caractéristique est la conséquence directe de la conception administrative de la gestion des ressources humaines, au niveau d'Electro- Industries. Parler du caractère stratégique de la fonction ressources humaines, ou du département " Administration et Emploi", c'est parler de la place de ledit département dans le processus de prise de décision au niveau de Electro- Industries, un processus de décision qui prend tout son sens et sa morphologie dans la structure organisationnelle de l'entreprise en question. Force est d'analyser celle-ci, dans sa forme formelle c'est-à-dire l'organigramme, il nous parait aisément repérable que l'architecture organisationnelle d'Electro- Industries est de type fonctionnel, tel que Henri Fayol l'a mis en avant au début du 20 ème siècle. Une structurelle fonctionnelle dont la prise de décision se trouve concentrée dans un centre décisionnel, en l'occurrence la

direction générale, et le mécanisme de coordination, par excellence, est l'unité de commandement ou la supervision directe.

Dans ce cas de figure, le département "Administration et Emploi" n'est pas perçu comme une fonction stratégique c'est-à-dire associée à la prise de décisions concernant les orientations stratégique d'Electro- Industries mais un support de stratégie dont la mission est de transmettre et concrétiser ces orientations, c'est le même cas d'ailleurs pour la majorité des

fonctions. Cette transmission est visible dans les rôles du responsable du département en question. La relation de ce dernier avec la direction générale est asymétrique et univoque c'est-à-dire elle est réduite à une simple exécution des tâches qui lui sont édictées, d'où le principe d'unité de commandement.

1-3: Une formalisation forte:

C'est le point saillant du système administrativo- bureaucratique qui est renforcé par le dispositif de la norme ISO 9001-2000 pour plus de traçabilité. Pour rappel, la formalisation est l'un des fondements de la bureaucratie webernienne qui met l'accent sur la prégnance de la culture écrite dans la régulation de l'action collective qui, par voie de conséquence, renforce un autre aspect du weberisme en l'occurrence l'impersonnalisation de l'ordre organisationnel frisant la chosification et la réification des rapports sociaux. Cette formalisation visant l'objectivation des décisions et la réduction de l'incertitude est, en soi, un outil de réduction de l'espace d'interprétation par les autres parties prenantes d'Electro- Industries de ces mêmes décisions. Cette situation est justifiée par la confrontation de deux « cités » au sens de Luc Boltanski et Laurent Thevenot[118]: la cité domestique propre à notre société, au sens anthropologique du terme, où domine la culture orale, et la cité industrielle propre à la société moderne, au sens capitaliste du terme, où la science se trouve au cœur de l'efficacité économique et le progrès social.

2- La norme ISO 9001-2000, performances économiques et performances sociales D'Electro- Industries : Une relation triadique poreuse:

La morphologie ou la configuration d'un style de gestion des ressources humaines est cernée, entre autres, par la nature des relations causales qui existent entre les performances économiques et les performances sociales, affichées au niveau d'une entreprise, et entre, dans les limites de notre travail, les dispositifs du management de la qualité.

[118] BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent, De la justification. Les économies de la grandeur, Edition Gallimard, 1991.

Ces relations, dans le cadre d'un style de GRH inspirée par une rationalité technico-économique qualifiée d'instrumental par Julienne Brabet[119], répondent au principe de causalié linéaire c'est-à-dire l'existence d'un effet domino évident entre les performances économiques et les performances sociales de l'entreprise. Qu'en est- il au niveau d'Electro-Industries?

Force est d'analyser les performances économiques de celle-ci, notamment depuis 2004, année de la mise du système management de la qualité, et qui sont résumées dans le tableau ci- après:

	2003	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
Chiffre d'Affaires (KDA)	1 438 774	1 646 424	1 689 643	1 822 570	2 253 700
Valeur Ajoutée (KDA)	678 911	778 932	765 960	860 186	888 750
Effectif (Agents)	935	920	871	799	777

Tableau n°6: Evolution financière de « Electro- Industries[120] »

Deux interrogations méritent d'être mises en avant:

- Les performances économiques, chiffre d'affaires et valeur ajoutée, enregistrées durant la période 2004-2007 sont- elles impulsées par le nouveau dispositif de gestion c'est à dire le système de management de la qualité?
- Ces performances ont-elles été accompagnées par des performances sociales c'est à dire la satisfaction et l'épanouissement des ressources humaines?

Ces deux interrogations, aux quelles nous répondons par l'infirmatif, constituent des points plus qu'éclairants de l'absence de dynamique appropriative du raisonnement compétenciel, soutenue au niveau de cette présente section. La réponse infirmative aux deux questions trouve ses fondements dans la porosité de la relation triadique entre le dispositif de management de la qualité, la performance économique et la performance sociale due à une vision moins systémique de la gestion de l'entreprise, pourtant considérée comme

[119] Repenser la gestion des ressources humaines, *op, cit*.
[120] www.elctro-industries.com/

le « cœur » du dispositif de management de la qualité cristallisé dans la norme ISO 9001-2000.

Nous avons mis en valeur trois axes ou niveaux de lecture pour mieux appréhender la porosité de ladite relation triadique et le manque de vision systémique chez les responsables d'Electro- Industries:

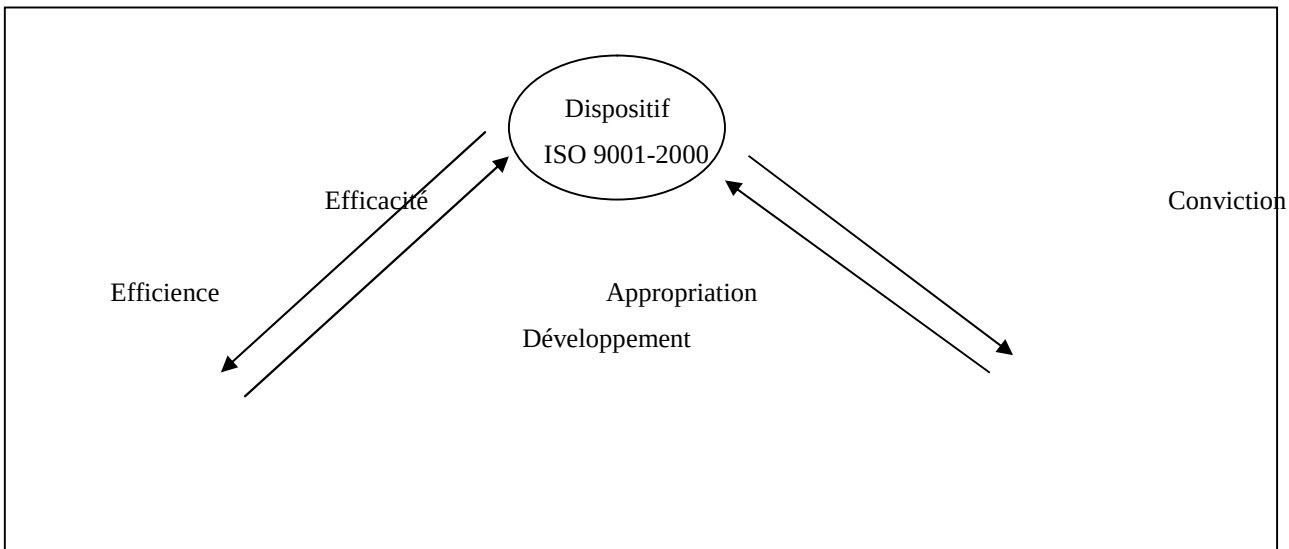
-**Niveau 1**: Relation dispositif ISO – Performances économiques: Cette relation, comme les suivantes d'ailleurs, n'est pas linéaire mais circulaire, un principe directeur de l'approche systémique. La circularité de cette relation est incarnée, d'un côté, par les degrés d'efficacité et d'efficience exigés par le dispositif ISO, et de l'autre côté par les investissements effectués par l'entreprise en vue de maintenir ou développer ce dispositif, et de fait ces performances.. Au niveau d'Electro-Industries, les performances économiques réalisées depuis la mise en place du dispositif de management de la qualité sont allées *crescendo.* Est-ce l'effet de ce même dispositif ? Notre attitude analytique critique et réflexive nous a imposé de relativiser la réponse. L'effet de ce dispositif peut être constaté au niveau de la clientèle non captive, les entreprises privées et étrangères, notamment, pour qui la certification ISO est une assurance et un moyen de réduction de l'incertitude concernant la qualité des produits d'Electro- Industries, précisément les transformateurs. Mais, cet effet reste tout de même marginal. Contrairement à la clientèle captive constituée potentiellement d'entreprises publiques qui restent fidèles aux produits de l'entreprise Electro- Industries. En sus, cette dernière s'est trouvée depuis 2004 dans une conjoncture économique favorable où l'Etat procédait au relancement de l'économie par le développement infrastructurel important, notamment dans le secteur de bâtiment. Un développement qui était, et il l'est toujours, pourvoyeur de produits de l'entreprise en question qui donne à la fois une certaine assurance et une certaine auto-suffisance empêchant tout développement et le perfectionnement

du dispositif de management de la qualité à long terme.

-**Niveau 2**: Relation performance économique- Performance sociale: Ce deuxième niveau de lecture sert à répondre à la deuxième interrogation évoquée plus haut. Il s'agit de mobiliser un autre indicateur de performance au niveau de l'entreprise beaucoup plus social, en l'occurrence l'effectivité. Celle-ci conditionne toute implication et effort de la part des ressources humaines, en vue de rendre l'entreprise performante économiquement.

Cette dualité effectivité-implication (effort) se trouve au cœur du management des ressources humaines. Il s'agit de savoir quelles sont les conditions matérielles et non matérielles dans les quelles est exploitée la force de travail et celles de sa reproduction.
Bien que des performances économiques aient été constatées entre 2004, année de la mise en place du dispositif de management de la qualité, et 2009, année de notre travail empirique, l'effet domino entre les deux types de performances est difficilement cernable vu l'incohérence, voire les contradictions, qui frappe les différentes politiques de mobilisation des ressources humaines:
-Une politique rigide d'emploi : compression d'effectif et contractualisation soutenue ;
-Un effort de formation mais dépourvue de pédagogie ;
-Des primes variables effectives mais leur évaluation est sujette à caution;
-Des salaires fixes en évolution mais ils sont désindexés sue le taux d'inflation, et qui dépendent, de surcroît, de la négociation de branches;
Toutes ces conditions de mobilisation et de reproduction de la force de travail et de « l'énergie humaine » sont, en principe, formalisées dans des conventions collectives qui nécessitent d'être mises à jour suite aux différentes évolutions protéiformes ayant émaillé la vie de l'entreprise ces dernières années.

-**Niveau 3**: Relation performance sociale- Dispositif ISO: Ce niveau est une synthèse ou une combinaison des deux précédents niveaux. Il mesure le degré d'institutionnalisation c'est-à-dire le processus de formalisation, de pérennisation et d'acceptation du système management de la qualité autrement dit la convention de qualité (ISO 9001-2000), et la convention de compétence qui la sous-tend, si nous nous permettons de reprendre la terminologie des conventionnalistes. Une convention de compétence faiblement convaincante ce qui fragilise le processus de son appropriation par les parties prenantes de l'entreprise Electro- Industries, voire sa remise en question par ces dernières.



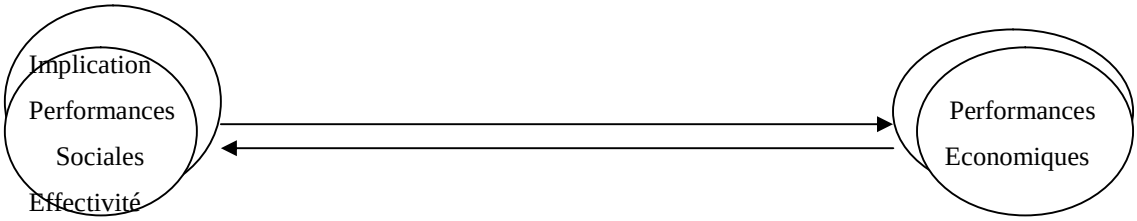


Figure 2 : Les causalités circulaires entre le référentiel normatif, performance économique et la performance sociale[121]

Conclusion de la section

L'objectif de cette section était de mettre en clair les raisons, plus ou moins objectives, de l'absence de dynamique d'appropriation du raisonnement compétentiel, du moins sa fragilité, introduit par le dispositif management de la qualité cristallisé dans la norme ISO 9001-2000. Il nous a été donné de constater que malgré la présence manifeste de la notion de compétence dans les discours des responsables et leur volonté de la mettre en valeur pour qu'elle réponde au principe de « discrimination managériale » c'est-à-dire distinguer les éléments actifs des passagers clandestins *(free riders),* il demeure que la structure stratégique chargée de promouvoir ce mode de régulation des relations de travail et des pratiques de gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise Electro-Industries, en l'occurrence la fonction ressources humaines, avait du mal à se distancier de la conception fonctionnaliste dominante depuis longtemps qui a forgé l'habitus managérial des entreprises publiques algériennes, et Electro-Industries n'est pas en reste. En outre, elle s'inscrit dans un modèle d'analyse de gestion des ressources humaines contrasté: un modèle puissamment instrumental, doté d'une faible dose de postulats du modèle d'arbitrage managérial et ignorant totalement le modèles de gestion des contradictions dont les principes fondent potentiellement le management de l'appropriation de la convention de qualité ou le système de management de la qualité.

SECTION 2: LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN D'ELECTRO-INDUSTRIES : UN DISPOSITIF MATERIEL REDUIT

[121] Schéma conçu par nos soins.

Si nous devions résumer l'absence de dynamique d'appropriation de la convention de qualité, et par ricochet la convention de compétence qui la sous-tend à l'orée de cette deuxième section, nous dirions que celle-ci, absence de dynamique, est une résultante logique de la désarticulation entre l'énoncé de la convention de qualité (compétence) c'est-à-dire le principe supérieur commun, la distinction des acteurs et les sanctions des efforts, ainsi que le dispositif matériel concret c'est-à-dire l'ensemble d'outils, d'objets et de règles qui assure techniquement le transfert et la diffusion de l'information sur l'existence de la convention.

Par l'adverbe « techniquement », dans les limites de notre travail, nous entendons l'ensemble d'actions, de pratiques et de canaux visant la mobilisation et l'implication des ressources humaines dans une perspective de changement autrement dit l'adaptation à une situation inédite et l'appropriation des règles qui la régissent.

Au niveau de cette section, l'accent sera mis sur le deuxième aspect de la désarticulation dont il est question, plus haut, en l'occurrence l'état de la dynamique de structuration des pratiques de gestion des ressources humaines provoquée par le raisonnement compétenciel. Cette structuration vise à redéfinir les règles du jeu régissant les relations de travail au niveau de l'entreprise c'est-à-dire les conditions de mise en pratique des savoirs théorique, pratique et relationnel des parties prenantes ainsi que celles relatives à leur reproduction.

Dans la limite de cette section, nous discuterons les politiques de gestion des ressources humaines apparentes sur lesquelles le chapitre six (06) de la norme ISO 9001-2000 a mis l'accent. Des politiques qui trameront cette section, et il s'agit de:
-La formation;
-La communication interne;
-L'évaluation.

I- LA POLITIQUE DE FORMATION: UNE TECHNOLOGIE SOCIALE VALORISEE MAIS EN MANQUE DE CONSTRUCTION AU SEIN D'ELECTRO-INDUSTRIES

S'il y a une politique de gestion des ressources humaines sur laquelle le dispositif de management de la qualité a mis l'accent, il s'agit de la formation. Celle-ci, nous pouvons

la considérer comme une technologie sociale c'est-à-dire un procédé ou pratique facilitant l'insertion d'idées ou d'objets dans le circuit social, régulant et modifiant les rapports sociaux au niveau d'une organisation, qui peut et doit contribuer à la diffusion de la norme ISO 9001 version 2000, et de fait la satisfaction des besoins et des ressources humaines et des clients, d'où son caractère stratégique. Cette conception est largement constatable et constaté dans le chapitre six (06) de la norme suscitée: « *…b) pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ses besoins (besoins du personnel) ».*

En dépit de cette importance, la formation demeure dépourvue d'une consistance et d'une cohérence lui permettant d'avoir un sens pour les ressources humaines notamment les cadres moyens et les exécutants. Ce manque de sens, qui n'est pas forcément radical, réside dans la place qu'occupent quelques facteurs sociaux dans le développement de cette technologie sociale ou cette politique gestion des ressources humaines.

1- La formation à Electro- Industries: Un effort tous azimuts:

La prise de conscience et le volontarisme affiché par la structure des ressources humaines d'Electro- Industries et la direction générale, concernant la nécessité de développer et de valoriser davantage cette technologie sociale (formation), se sont traduits dans les faits par des efforts et des investissements cognitifs massifs répondant à quatre préoccupations majeures, pas inédites mais se posent toujours avec acuité:

1-1: La diversité des savoirs requis:

Loin de s'inscrire dans un rapport de dualité entre le registre théorique et le registre opérationnel de la gestion, la responsable de la formation au niveau d'Electro- Industries a

jugé utile, voire indispensable, d'élaborer des plans de formation visant trois sortes de savoirs: le savoir-faire (les compétences techniques), les savoir être (les compétences relationnelles) et les savoirs théoriques (les compétences conceptuelles) qui sont jugées importantes et indispensables par le responsable management de la qualité et la responsable Formation. Cette dernière a affirmé à ce sujet (l'importance des compétences théoriques) que:*« La théorie nous permet de comprendre les techniques qu'il faut mettre en place pour détecter le manque de formation et les traduire en actions de formation»*.

1-2:Tous les acteurs organisationnels sont concernés:

L'autre effort cognitif consenti par les responsables de l'entreprise Electro- Industries est la généralisation de la formation à toutes les parties prenantes internes; elle n'est aucunement l'apanage des cadres mais également des agents de maîtrise et des agents d'exécution. Cette généralisation traduit, en tous les cas théoriquement, l'une des orientations de la norme ISO consistant à dispenser de la formation au personnel effectuant une tâche ayant incidence sur la qualité du produit.

1-3: Une approche globale de la formation:

Par approche globale, nous insinuons l'importance que revêt la formation au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise Electro-Industries d'autant plus que le management de la qualité, inspiré de/par la norme ISO, insiste sur le caractère systémique de celle-ci (la qualité), et la notion de processus qui, par définition, met l'accent sur les interdépendances entre les différentes activités d'où la nécessité d'une politique de formation multi-fonctionnelle visant la diffusion du ledit référent normatif.

1-4: Des objectifs multiples, mais pas forcément clairs:

L'objectif premier de la politique de formation dans le contexte de normalisation reste l'impérative mise à niveau des compétences des salariés et des employés qui est considérée par la responsable de la formation d'Electro-Industries comme un passage nodal pour la concrétisation d'autres objectifs qui sont notamment la promotion et l'évolution des carrières. Cependant, ce concept de mise à niveau, devenue comme un leitmotiv dans le discours des responsables, ne nous renseigne pas sur le niveau souhaité à atteindre en termes de compétences sous ses différentes dimensions ainsi que la méthodologie y afférente d'où son

caractère ontologique, pourtant inspirant le référentiel normatif, c'est-à-dire il est dépourvu d'une force analytique permettant de connaître objectivement le réel. L'absence de cette force analytique renforce notre position épistémologique, en l'occurrence le constructivisme, qui met l'accent sur la nécessité d'interactions entre les sujets et le réel dans l'élaboration d'une politique de formation et de la fixation des ses objectifs.

2-Une méthodologie et un contenu objectivant:

La tentation ontologique qui anime les responsables d'Electro- Industries, suite à l'introduction d'un référent normatif, n'est pas restée sans effets structurants sur le choix de la méthodologie de formation ainsi que le contenu de ses programmes. Loin d'être

révolutionnaires, ces derniers suivent un modèle linéaire et objectivant, tels que avancés dans la plupart des manuels de gestion, sous l'influence des consultants et des experts qui survalorisent la puissance technique d'un outil de gestion, tout en sous valorisant la dimension sociopolitique qui entoure sans usage.

La politique de formation, à la lumière de ces deux axes, est fragilisée par une rupture de fond entre sa phase d'élaboration et sa phase de mise en œuvre d'où, dès fois, son inutilité et son inefficacité. La phase d'élaboration consiste en la fixation des objectifs et le recensement des besoins en formation. La fixation des objectifs, nous l'avons vu, est énigmatique, et le recensement des besoins en formation est un travail beaucoup plus technico- bureaucratique qui se réduit à une simple comparaison entre les caractéristiques du poste et le profil de l'occupant du poste. Une comparaison qui manque de sens à défaut de critères d'évaluation du rendement du candidat à la formation et l'abstraction faite des autres dimensions de la compétence.

3-Une formation évaluée, mais dépourvue de critères d'objectivation:

Ce point constitue une différence de taille entre les politiques de formation actuelles et celles mises en exergue précédemment; elle est un symptôme de rationalisation de cette pratique de gestion des ressources humaines. A une question posée à la responsable sur les critères choisis pour, justement, objectiver l'évaluation de cette pratique, et par voie de conséquence procéder à une rationalisation féconde, la responsable rétorque : « …*selon la fiche d'évaluation* ». Force est d'analyser le contenu de cette réponse et la fiche d'évaluation

elle-même (voir annexe n° 04), il nous parait intéressant et indispensable de distinguer deux paramètres importants confondus par la responsable suscitée :

-La formalisation de l'évaluation c'est-à-dire l'existence d'un document sur lequel est portée l'évaluation pour plus de traçabilité et d'enregistrement, et pour mieux apprécier l'évolution de l'employé et du salarié dans le temps. Un document élaboré dans le cadre du système de management de la qualité (innovation bureaucratique);

-Les critères d'évaluation du contenu de la formation dispensée. Sur ce point, et comme l'atteste le document y afférent, les critères en question se limitent à deux éléments flous incarnés par : l'évaluation du formateur/ tuteur dès la fin de la formation ou du stage

et l'évaluation de l'utilité du stage/expérience six mois plus tard.
Deux types d'évaluation qui se font selon une échelle de satisfaction composée de quatre niveaux : mauvais, passable, bien et très bien. Cependant, celle-ci font l'impasse sur la nature et l'ampleur de la contribution de la formation à la satisfaction des objectifs dans le cas où celle-ci est évaluée positivement, et les raisons de la non utilité de cette politique de gestion des ressources humaines dans le cas où elle est évaluée négativement. Il est à signaler que l'insuffisance ou l'inutilité de la formation dispensée n'est pas à situer seulement du côté du formateur et du contenu de son programme mais également du côté du formé ou du stagiaire. Des préoccupations que la fiche d'évaluation ignore, du moins formellement.

4-Une budgétisation qui manque de logique:

Ce point traite de la question de financiarisation de la politique de formation au niveau d'Electro- Industries. Il s'agit, pour nous, de savoir si une concordance est établie entre les efforts tous azimuts déployés ou à déployer et l'effort économique et financier consenti ou à consentir. Cette concordance est timidement assurée pour deux raisons: l'une est juridique et l'autre est économique. La raison juridique, qui préexiste toute élaboration d'une politique de formation, fixe au préalable le montant ou le budget maximal de formation qui est limité à deux pour cent (2%) de la masse salariale : 1% pour la formation et 1% pour l'apprentissage. Un paramètre fondant, en partie, la loi sur la relation de travail et les conventions collectives de branche et de l'entreprise. La deuxième raison, qui renforce cette non concordance et amorce une tendance baissière de l'effort financier, est la rationalisation des dépenses de

l'entreprise à travers les compressions d'effectif, et par ricochet la réduction de la masse salariale qui se répercute négativement sur les budgets de formation. Cette tendance baissière s'est manifestée notamment durant les années 2005, 2006 et 2007 où le ratio montant de la formation/ masse salariale était évalué respectivement à : 0.01, 0.01 et 0.003[122].

5-Une formation fortement traversée par des représentations sociales non canalisées:

Par représentation sociale, nous sous entendons, en faisant référence aux apports d'Emile Durkheim, une forme de connaissance sociale fondée sur le sens commun c'est-à-dire une idée spontanée sur la réalité sociale ou encore présupposée, une fausse évidence.

[122] *In* BELKACEM Kahina et CHERIFI Lynda, l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Cas : Electro- Industries, mémoire de fin d'études, ingéniorat d'affaires, INSIM de Tizi Ouzou, 2009.

Ces représentations sociales sont à analyser et du côté des salariés et du côté des responsables. Suite à nos entretiens et à nos questionnaires, la formation pour les premiers, les salariés, est en filigrane :

-Une manière de responsabiliser davantage les salariés car le rapport est vite et systématiquement établi entre la formation et la promotion ou la mutation;

-Une pratique de disciplinarisation car elle est perçue comme une sanction négative spécifique aux incompétents du moment que l'objectif principal est la mise à niveau c'est-à-dire hisser le niveau de compétence;

-Un retour aux bancs de l'école; elle est une pratique mobilisée par les responsables dans le but est de les infantiliser.

Pour les deuxièmes, les responsables, la formation est la « potion magique » ou la panacée pour les problèmes de l'entreprise. D'après eux, notamment la responsable de la formation: *«Un manque de formation dans l'entreprise se traduira forcément par la non atteinte des objectifs ».*

II- LA COMMUNICATION INTERNE: UNE FREQUENCE FAIBLE DES CONTACTS ENTRE LES ADOPTEURS DE LA CONVENTION

Force est d'analyser le chapitre six (06) de la norme ISO 9001-2000 relatif aux ressources, un troisième type d'agir humain est mis en évidence, à côté de l'agir téléologique (orienté vers une fin) et l'agir régulé par les normes (notamment les normes de production), Il s'agit de l'agir communicationnel, évoqué par Jürgen Habermas (Voir la section 2 du premier chapitre du cadre conceptuel) pour qui ce type d'agir peut être défini comme *«Un ensemble d'interactions dans lesquelles les participants se mettent d'accord, par discussion, pour coordonner en bonne intelligence leurs plan d'action».*[123]

[123] Dans le dictionnaire d'économie et de sciences sociales sous la direction d'ECHAUDEMAISON Danièle, Edition Nathan, 2001, page 530.

L'importance de ce type d'agir, dans l'esprit de la norme ISO 9001-2000, est la sensibilisation des parties prenantes de l'entreprise Electro- Industries à la pertinence du référent normatif ainsi qu'aux différentes mutations l'ayant affecté. Cette orientation est formalisée dans le point 6-2-2 du manuel de la qualité (voir annexe) stipulant*: «…d) Assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité…».* Cette prise de conscience se fait par la communication interne, écrite ou orale, et par la construction

d'un espace de discussion où la cristallisation des interactions et la réflexivité doivent être de mise pour que des solutions, plus ou moins communes, soient apportées à des problèmes posés dont l'acuité est renforcé par un contexte d'incertitude radicale. Il s'agit également, dans cet espace, de trouver des arrangements et des accords sur la manière de travailler ensemble. De ce passage, deux points majeurs sont à analyser pour cerner le degré de conventionnalisation du management de la qualité au niveau d'Electro- Industries:

1-Un espace de discussion et de conventionnalisation fragile:

En dépit de l'importance donnée par le référentiel normatif (ISO) à la communication dans le processus de sensibilisation et d'implication des ressources humaines au niveau de Electro- Industries, il en demeure que cette politique de gestion des ressources humaines

reste, dans les faits, parmi les raisons principales de détérioration du climat de travail au niveau de cette entreprise. Un climat jugé, au demeurant, mauvais par la responsable de formation. Cette détérioration, qui est synonyme de fragilisation de l'espace de conventionnalisation cité ci-dessus, puise son explication dans :

1-1: La structure matérielle ou organisationnelle de l'entreprise:

La communication, dans tout type de structure organisationnelle, véhicule deux mécanismes de fonctionnement: la coordination et le contrôle. Au niveau d'Electro-Industries, comme nous l'avons pu rappeler dans la première section du présent chapitre, la structure matérielle ou organisationnelle est à dominance fonctionnelle qui s'est traduite par une division du travail claire, qui devait s'exacerber suite à l'introduction de la norme ISO 9001-2000 pour plus d'efficience, réduisant la marge de manœuvre des ouvriers dominés par leurs machines et surveillés par les contremaîtres. Dans cette configuration, le mécanisme de

coordination et de contrôle est incarné par l'unité de commandement qui met en valeur une communication descendante, l'équilibre et la stabilité.

1-2: Le poids de l'histoire ou la réactualisation des expériences passées:

Loin d'être « nihilistes », les salariés rencontrés se sont dits favorables à l'existence d'un espace d'échange, de socialisation et de construction de solutions communes sauf que, pour le moment, leur habitus les empêche d'être optimistes ou de croire à l'émergence d'un tel espace. Trois raisons sous formes d'expériences vécues ont été signalées lors de leurs réponses:

-« *A quoi bon de débattre ou de communiquer, puisque le changement n'interviendra pas. La consultation ou le management soi disant participatif n'est qu'une mode managériale* » ;

-*« Nous aimerions bien débattre et échanger nos points de vue, mais on risque d'être catalogué et éventuellement sanctionné si nos propos ne plaisent pas ».*

-*« Le débat est intéressant, mais les vrais débats se déroulent ailleurs ».*

Dans ce cas de figure, l'espace de discussion est moins un espace de conventionnalisation qu'un espace de problématisation de la situation de l'individu. Une problématisation porteuse de risques et de coûts d'ordre social (menace sur la cohésion du groupe et problème d'insertion), politique (mettre au clair des rapports de force et de clivages

entre les responsables et les salariés), cognitif (nécessité de s'investir intellectuellement pour mieux cerner les enjeux actuels, l'évolution des normes de qualité ainsi que leur lexique sans oublier les mutations permanentes qui affectent l'entreprise, et s'y adapter rapidement) et économique (peur d'accuser un retard dans l'atteinte des objectifs si on ne s'aligne pas aussi tôt sur les positions de la direction ou des responsables).

A défaut d'un alignement (*Loyalty*) aux positions initiales des responsables, à leur tour alignés au référentiel normatif du management de la qualité, les salariés rencontrés, et avec qui nous nous sommes entretenus, ont préféré manifesté une attitude de repli (*Exit*) pour ne pas accentuer la problématisation de leur situation. En sus de ces attitudes (Alignement et repli), même si sont différentes elles se rejoignent sur le fait qu'elles ne participent pas grandement à la fragilisation du processus de construction de solutions communes légitimes et des manières de travailler durables. Cette fragilisation a été accentuée, en 2009, par la manifestation d'une attitude, beaucoup plus radicale, de la part du syndicat de l'entreprise

qui optait pour la « confrontation frontale » (*Voice*) en exigeant le départ du président directeur général ainsi que la directrice des ressources humaines, en maintenant la pression via des débrayages quasi quotidiens. Le motif évoqué était le manque de communication et d'écoute de la part de la direction ce qui a réactualisé la question du dialogue social et des relations professionnelles au niveau de cette entreprise.

2- La prégnance de la culture écrite:

Bien que son existence ne soit pas récente, il reste qu'elle s'est nettement renforcée et institutionnalisée, voire rendue impérative, suite à l'introduction du référentiel normatif c'est-à-dire la norme ISO 9001-2000 où elle est considérée comme un objectif cardinal pour plus de traçabilité, et *in fine* pour mieux situer les responsabilités. Cette exigence n'est pas restée sans effet structurant sur les attitudes des parties prenantes en termes d'implication et de compréhension des directives et décisions d'autant plus que celles-ci se sont habituées à un style beaucoup plus délibérant du management fondé sur la culture orale, qui est, au reste, un mécanisme de communication qui fonde le paradigme anthropologique de la société algérienne en général, et de la Kabylie en particulier. Le changement de mécanisme de dédouanement c'est-à-dire de la manière de justification et de validation des décisions a généré deux attitudes majeures, en l'occurrence:

-Aversion au risque personnel que la responsabilisation et la sanction individuelles ont généré suite à la volonté de rompre avec le dédouanement de l'individu par le groupe qui garantit une immunité aux individus, lors de leurs activités et leurs comportements stratégiques: opportunisme ou/et analyse critique, par exemple.

-Incertitude sur la compréhension des textes de la norme de qualité: la fragilisation de l'espace conventionnalisation, évoqué plus haut, interroge la culture écrite non sur sa capacité à formaliser les problèmes et les décisions mais sur la capacité des individus (employés, cadres et salariés) de donner un sens unifié et homogène aux textes de la norme, lors de leur lecture. Ce sens, qui est un effet de lecture produit par les lecteurs c'est-à-dire les parties prenantes d'Electro- Industries et pas par les concepteurs de la norme, peut être pollué ou renforcé par la lecture d'autres textes, ce qui dénote l'existence ou l'absence d'une certaine intertextualité autrement dit *«… la manière dont les salariés vont comprendre et utiliser un*

outil de gestion en fonction de l'univers de texte dans lequel celui-ci s'inscrit, qui est susceptible d'aider à la lecture et à la compréhension du nouveau texte… »[124].

III- L'EVALUATION ET LE CONTROLE : LE RETRECISSEMENT DE LA MARGE DE NEGOCIATION DES ADOPTEURS DE LA CONVENTION DE QUALITE

Le dispositif de management de la qualité au niveau d'Electro- Industries, selon notre approche de référence c'est-à-dire l'approche conventionnaliste, souffre d'une construction sociale incohérente ne lui permettant pas d'être un dispositif cognitif collectif. Cette souffrance est due à l'absence d'un espace et d'un processus de conventionnalisation des pratiques de gestion qui est, pour rappel, *«le processus de mise en cohérence d'actions individuelles, dans lequel se mêlent application ou adaptation de règles, conflits, négociations, échanges interpersonnels, ainsi que le résultat de ce processus en termes de construction sociale d'une organisation cohérente »*[125].

A l'orée de ce troisième axe du dispositif matériel, le caractère non construit du dispositif de gestion de la qualité trouve son explication dans le rétrécissement de la marge de négociation des adopteurs internes de la convention de qualité, notamment les salariés.
Ce rétrécissement peut être interprété comme une incohérence morphologique qui caractérise la régulation conjointe c'est-à-dire la mauvaise conjugaison de la régulation de contrôle et de la régulation autonome.

1- Le renforcement de la régulation de contrôle:

Ce type de régulation par les règles officielles émane de la direction et de l'encadrement d'Electro Industries, pour mieux orienter l'activité de l'entreprise ainsi que les relations professionnelles tant sur le plan juridique que sur le plan organisationnel.
L'introduction du dispositif de management de la qualité, cristallisé dans la norme et la certification ISO 9001-2000, est manifestement un renforcement supplémentaire de la

[124] DETCHESSAHAR Mathieu, GEFFROY Bénédicte, JOURNE Benoît et PASCAIL Laurent, la gestion des compétences contre la flexibilité: une approche narrative des outils de gestion, XVIIe congrès de l'AGRH- le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims, page6.
[125]BOUILLON Jean Luc, les dimensions organisationnelles d'un changement de régulation apports d'une approche communicationnelle, forum de la régulation 2003- 9 et 10 octobre, Paris, page 4.

régulation de contrôle vu les exigences multiples auxquelles il (dispositif) fait allusion dans ses textes et autres documents formels (le manuel de la qualité, fiche d'évaluation, fiche de postes, etc.). Ces textes, qui orientent les activités d'Electro- Industries, ont redistribué les cartes politiques au niveau de cette entreprise, et cela en actionnant trois sous dispositifs contraignants :

1-1: L'autorité:

Bien que toutes les parties prenantes soient importantes dans le système de management de la qualité, il reste que la norme ISO 9001-2000 ressorte deux acteurs importants ayant l'autorité de concevoir les règles de fonctionnement de l'entreprise dans le cadre de la politique qualité et les objectifs y afférents, il s'agit de la direction générale et le directeur du système management de la qualité, qui ne doivent pas lésiner sur leurs efforts pour mieux traduire les règles, conçues dans un langage commun pour sensibiliser les autres parties prenantes, telles que (les règles) sont soulignées dans le manuel de la qualité établi par l'organisme certificateur, en l'occurrence *QMI Management Systems Registration*. En sus de ces deux éléments du système qualité, le client, sous l'influence de QMI et de l'Etat via sa politique de mise à niveau et de modernisation des entreprises publiques, fait son apparition dans la fixation des règles du jeu via le marché, espace économique de validation des produits. Pour le directeur du système de management de la qualité *« l'autorité du client*

s'est manifestée à plusieurs reprises, pas seulement par ses exigences qualitatives, quantitatives ou économiques, mais par sa présence même sur les lieux de production ».

1-2: Responsabilisation version bureaucratie:

Contrairement à l'autorité, ce deuxième sous dispositif se distancie du client tout en intégrant les autres parties prenantes: autres cadres, agents de maîtrise et exécutants, individuellement ou collectivement, dans la traduction des règles du jeu, en plus de la direction générale et la direction du système management de la qualité. Une responsabilisation que nous pouvons interpréter comme une tentative de socialisation des échecs et dissuader les positions corporatistes.

1-3: La sanction:

Le rétrécissement de la marge de négociation, notamment les agents de maîtrise et les exécutants, amorcé par les deux sous dispositifs précédents, trouve son point culminant dans

une sanction négative due à un contournement des règles dictées par l'autorité supérieur citée *supra*. Cette sanction négative peut constituer une mutation, une rétrogradation, ne pas bénéficier de primes individuelles et le licenciement pure d'autant plus que le chômage constitue une carte politique visant la disciplinarisation des salariés.

2-De l'affaiblissement de la régulation autonome:

Dans ce deuxième type de régulation, les règles ne sont pas imposées officiellement c'est-à-dire par une autorité supérieure via des textes mais elles sont élaborées collectivement en situation, d'où leur légitimité. Ce type de régulation est moins visible dans les échelons inférieurs, agents de maîtrise et exécutants, mais il l'est plus au niveau de l'encadrement lors de l'élaboration des actions de prévention et de correction dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité, notamment au niveau des ateliers :

-Des solutions pour les défauts de finition des transformateurs;

-Des solutions en termes d'aménagements de quelques postes de travail (ergonomie du travail) ayant été occupés par des personnes commettant plus de faute du fait qu'elles sont gauchères;

-Des solutions en vue d'accélérer le rythme de travail, et cela en réduisant le nombre d'étapes de fabrication, de 15 à 9 catégories de tâches au niveau de l'unité « transformateurs » ;

-Désignation d'un pilote d'action corrective doté d'une autonomie relative.

En dépit de cette marge de négociation des règles dont disposent les cadres de l'entreprise Electro-Industries, la prégnance du dispositif de management de la qualité sur les représentations et les actions de ces mêmes cadres limite leurs initiatives et bride leurs esprits réflexifs. Le caractère transcendantal du dispositif en question a été détecté lors d'une question relative aux problèmes rencontrés par la structure management système de management de la qualité. Selon son responsable *« (…) la structure management de la qualité a été créée pour la mise en place du SMQ par conséquent elle ne peut pas rencontrer des difficultés(…) ».*

.

3- Une régulation conjointe fragile:

Ce type de régulation découle de la rencontre de la régulation de contrôle et de la régulation autonome. Elle mène à un accord informel ou formel. Durant notre enquête, deux

exemples d'accords, que nous considérons comme fragiles, ont été mis en valeur par la responsable de formation:

3-1: Accord informel:

Reconduction systématique des salariés de l'unité « moteurs » sous contrats à durée déterminée, et transformation de ces derniers en contrats à durée indéterminée malgré les difficultés techniques et financières de ladite unité.
Une reconduction faite pour des raisons purement sociales; arrangement informel entre le syndicat, l'employeur et l'Etat. Cette reconduction est intervenue dans un contexte où Electro-Industries enregistre des performances économiques appréciables venant de l'unité « transformateurs », ce qui a permis de compenser les difficultés, sus citées, de l'unité moteur.

3-2: Accord formel:

Ce sont toutes les autres actions visant l'utilisation des compétences des ressources humaines ainsi que leur reproduction dont le contenu est régi par les négociations collectives de branche, qui ne sont pas toujours mises à jour, la loi sur les relations de travail et le code de travail, qui ne sont pas toujours respectés. Ces actions concernent à la fois
le recrutement, la formation, la rémunération, le temps de travail, la qualification des postes

et leur classification, les absences et congés, la médecine du travail, les grèves, etc.

Conclusion de la section

Cette deuxième section s'inscrivait dans la droite ligne d'explication de l'absence, du moins la fragilité, de la dynamique appropriative de la convention de qualité, et la convention de compétence qui la sous tendait. Il s'agissait, tout au long de cette section, de mettre en exergue l'effet structurant du dispositif de management de la qualité sur les politiques de gestion des ressources humaines, en l'occurrence: la formation, la communication interne et les dispositifs d'évaluation et de contrôle. Des politiques constituant le dispositif matériel de la convention de la qualité ayant pour mission de traduire, dans un langage commun, l'énoncé ou l'esprit de ladite convention autrement dit la philosophie managériale que véhicule la norme ISO 9001-2000.

En sus, l'objectif de cette section était d'analyser la relation entre le dispositif matériel et le dispositif cognitif collectif; une relation qui était insuffisamment pensée par les responsables de l'entreprise, objet de notre étude cas, à défaut d'une approche cohérente

qui devait mettre l'accent sur trois paramètres prépondérants: des technologies sociales construites, un espace de discussion intégratif et une régulation autonome encouragée et maîtrisée. Trois paramètres qui fondent l'approche par compétence, du mois dans la version de Philippe Zerifian que nous avons mobilisée dans notre cadre conceptuel, qui met l'accent sur: l'autonomie et responsabilité (régulation autonome et de contrôle), la communication (espace de discussion) et l'événement (adaptation aux évolutions via des politiques de développement des compétences).

SECTION 3 : REPENSER LE TRAVAIL: UNE EXIGENCE DE PROFESSIONNALISATION DE LA GRH ET DE L'APPROPRIATION DE LA NOUVELLE CONVENTION D'EFFORT A ELECTRO-INDUSTRIES

La fragilité, voire l'absence, de la dynamique d'appropriation du raisonnement compétenciel, et par extension le dispositif de management de la qualité au niveau d'Electro-Industries, met en avant, dans le cadre de cette troisième section, la question ou le problème

de professionnalisation de l'entreprise Electro- Industries en général, et la fonction ressources humaines en particulier: sa structure, ses acteurs et ses pratiques.

Cette professionnalisation, via l'introduction de la notion de compétence, se veut comme un processus plus ou moins long de négociation aboutissant à une reconnaissance affichée et légitime de l'autonomie, de l'importance des activités de la gestion des ressources humaines, est une condition *sine qua non* de tout processus d'insertion et de socialisation professionnelle et *in fine* de construction d'une nouvelle identité professionnelle propre à chaque convention d'effort, celle de compétence dans les limites de notre travail.

Dans cette section, l'accent sera mis sur deux explications de la difficulté de construction d'une nouvelle identité professionnelle au niveau d'Electro-Industries que la norme ISO 9001-2000 devait ou aurait du diffuser. Il s'agira de:

- Une professionnalisation tiraillée entre rupture et amalgamation;
- La conception réductrice du travail.

I- UNE PROFESSIONNALISATION DESEQUILIBREE PAR LA RUPTURE, L'AMALGAMATION ET LA DISSIDENCE DE LA CONVENTION DE COMPETENCE

Force est d'analyser la dynamique fragile de conventionnalisation de la nouvelle philosophie managériale véhiculée par le dispositif normatif de management de la qualité au niveau de l'entreprise, objet de notre étude de cas, nous pouvons noter, en fonction de l'angle où nous nous positionnons, deux mouvements de professionnalisation des activités de l'entreprise, et notamment celles relatives à la gestion des ressources humaines. Il s'agit de:
- La professionnalisation de rupture c'est-à-dire répondre scrupuleusement aux exigences du référentiel qualité tout en renforcement l'autorité de nouveaux groupes professionnels émergents, responsable du système de management de la qualité par exemple, et cela dans un esprit de table rase avec le passé;
- La professionnalisation par amalgamation autrement dit l'intégration progressive des exigences de la qualité dans les traditionnelles activités des professionnels des ressources humaines.

Deux mouvements, d'après notre enquête, dépourvus d'une certaine maîtrise qui pouvait amorcer, justement, une dynamique appropriative positive de l'outil de gestion qui est le dispositif de management de la qualité autrement dit la norme ISO 9001-20

1- Regard conventionnaliste sur ce double mouvement:

En faisant appel à notre approche de référence, ce double mouvement de professionnalisation peut être expliqué par deux facteurs endogènes orientant la dynamique de conventionnalisation des pratiques de gestion au sein de l'entreprise Electro-Industries. D'abord, la dissonance de la convention, qui justifie l'amalgamation, c'est-à-dire l'inadéquation du discours délivré par la norme ISO 9001-2000 avec la réalité organisationnelle d'Electro-Industries, ce qui a poussé en filigrane les responsables de l'entreprise en question, les cadres dirigeants, à procéder à une cohabitation, quoique fébrile, entre l'ordre traditionnel et le nouvel ordre managérial dans un but sociopolitique c'est-à-dire préserver, à la fois, la paix sociale et éviter une dissidence, particulièrement des syndicats et des agents d'exécution, qui remettrait en question l'existence de ce nouveau monde normatif de la gestion.

Ensuite, l'intention stratégique, qui justifie la rupture, affichée notamment par le responsable du système de management de la qualité et l'assistant du directeur de la production de l'unité transformateur pour qui le basculement dans une autre philosophie managériale, notamment celle diffusée par la norme ISO 9001-2000, est indispensable pour mieux exploiter le gisement de compétences que recèle Electro- Industries et que les traditionnelles pratiques de gestion n'ont pas pu mobiliser.

2- La formation comme voie unique, et sans réflexivité, de la professionnalisation:

Cette pratique de gestion des ressources humaines, que nous avons considérée dans la section deux de ce chapitre comme une technologie sociale fondant le dispositif matériel de la convention de compétence, est la voie « impériale » de la professionnalisation que la fonction ressources humaines d'Electro-Industries a beaucoup valorisé mais elle l'a mal pensé pour réussir, justement, sa professionnalisation. Cette dualité entre la valorisation de la formation et le déficit qui caractérise sa professionnalisation trouve son explication dans deux logiques distinctes de transformation des compétences dans lesquelles elle (la formation) est pensée.

D'abord, la logique d'intégration- assimilation qui insiste sur la transmission et la production contrôlée de savoirs annihilant toute réflexivité des personnes formées, pris individuellement ou collectivement. Ladite logique met l'accent sur les points suivants:
-Les compétences produites sont transférables à un grand nombre de situations;
-Les savoirs produits sont théoriques: savoirs disciplinaires non liés à l'action;
-La prégnance de la logique de formation initiale déductive et normative;
-Les compétences produites sont individuelles et moins collectives.
Cette logique de professionnalisation de la formation réactualise une conception épistémologique et politique, que nous avons déjà mentionnée tant au niveau du cadre conceptuel que opérationnel de notre travail, en l'occurrence la réification des rapports humains et la défiance vis-à-vis du travail réduit à l'emploi et considéré comme un coût à compresser. Une conception que la fonction ressources humaines, par la voie de ses activités et ses acteurs, ne daigne d'analyser et de revoir.
Ensuite, la logique de l'action (formation sur le tas) dont le développement des compétences se fait par tâtonnement et par imprégnation ou incorporation individuelle des modèles

d'action habituels qui sont exposés à une routinisation pour devenir spécifiques à des contextes de mobilisation.

En se référant au manuel de la qualité, ces deux logiques traduisent parfaitement l'intention et l'esprit ainsi que la définition de la compétence, telle que mentionnée dans le point portant sur les généralités dans le chapitre six (06) relatif au management des ressources humaines. Il est stipulé que *« Le personnel effectuant des tâches ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir faire et de l'expérience ».*

II-UNE CONCEPTION REDUCTRICE DU TRAVAIL: LA CONDITION DU TRAVAIL COMME PREALABLE A LA PROFESSIONNALISATION DE LA GRH

L'analyse des deux logiques de développement des compétences nous amène à poser un débat, en termes ergonomique et épistémologique, longtemps ignoré par l'approche fonctionnaliste de la gestion des entreprises publiques mais qui est, aussi, escamoté par

l'ordre normatif de la gestion imposé par le référentiel qualité. Il s'agit du contenu et du sens du travail. Un débat que la Fonction Ressources Humaines au niveau de l'entreprise publique, aurait besoin d'amorcer pour mieux organiser le travail et réguler les relations de travail.

Pour François Hubault, le travail prendrait tout son sens seulement si *« l'ensemble des dimensions de plus en plus hétérogènes de la performance des organisations soit pris en compte. Ces dimensions se déclinent sur trois axes: les domaines, les registres et les leviers* [126]*»*;

-Les domaines de la performance englobent le domaine économique et le domaine subjectif ;

-Les registres ou les critères de la performance: Pour le domaine subjectif, l'accent est mis sur la santé physique et mentale, la culture, le lien social, la cognition, les émotions ou les affects, etc. Pour le domaine économique, l'auteur, cité ci-dessus, retient cinq critères importants: la qualité du produit, la productivité, la rentabilité, les ressources allouées

[126] HUBAULT François, le travail, un défi pour la GRH, XIIe congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims, page 4.

et les externalités autrement dit la valeur que peuvent prendre les registres précédents dans une autre échelle de temps ou d'espace.

-Les leviers de la performance: ces derniers placent au cœur des débats les résonances ou les répercussions linéaires et/ou circulaires entre la dimension économique et la dimension humaine ou subjective.

Sur ce dernier axe, et à la lumière de notre position méthodologique et épistémologique, il est indispensable que le rapport entre la performance économique d'Electro-Industries et la performance sociale de celle-ci soit re-pensé pour éviter d'entretenir une « image pétrifiée » ou une conception réductrice du travail renforcée par:

1-Un travail confiné dans les limites spatio-temporelles du poste:

Sous cet angle, le rapport au temps et à l'espace n'est pas parfaitement et complètement établi pour que le travail, au niveau d'Electro-Industries, revête tout son sens. Et s'il est établi, l'organisation du travail se fait dans le périmètre du poste de travail autrement dit un lieu dans lequel une personne dotée d'un métier et d'un ensemble de ressources matérielles en vue d'accomplir un ensemble de tâches formellement décrites et exigées par le produit et par le process.

Ce type d'organisation du travail biaise le sens de ce dernier à deux niveaux, que le référentiel qualité (ISO 9001-2000) renforce indirectement. Premièrement, la confusion entre la face gestionnaire du travail et la face opératoire, ce qui laisse penser que ces deux faces sont agrégeables. Une face gestionnaire qui s'arc boute sur la prescription du travail via la description et l'analyse des postes formalisées dans des fiches de postes pour mieux rationaliser les efforts des occupants du poste, et une face opératoire qui renseigne sur les conditions réelles de travail, qui n'ont pas changé suite à l'introduction du dispositif de management de la qualité, selon la responsable de la formation d'Electro-Industries. Deuxièmement, la déconnexion entre l'organisation du travail et la stratégie globale de l'entreprise; la notion de poste de travail s'est substitué à la notion de système de travail autrement dit une configuration productive globale qui englobe la technologie, les compétences et le dispositif organisationnel global. Un système sur lequel, pourtant, le

référentiel qualité, au niveau de l'entreprise, objet de notre étude de cas, fonde sa philosophie managériale.

2-Un personnel effectuant des tâches, pas des activités:

La vision prescriptive, qui fonde la logique de poste, trouve ses explications dans la dimension sémantique de la norme ISO 9001-2000 dans laquelle la compétence et le personnel compétent sont pensés. Celui-ci effectue des tâches et pas des activités. Comprendre le sens de ces deux concepts nécessite de faire appel à l'ergonomie c'est-à-dire la science du travail et des activités humaines. La tâche, selon cette science, est ce qui à faire ou prescrit par l'organisation. Elle est finalisée et nécessite des conditions de réalisation (procédures, contraintes, environnement physique, cognitif et collectif). Cependant, l'activité est ce qui est fait, mis en jeu pour effectuer la tâche. Elle met l'accent sur l'occupant du poste c'est-à-dire la dimension opératoire qui s'éloigne de la prescription et de la rationalité objective ou instrumentale.

3-La négligence de la puissance subjective de la personne:

Ce troisième point est la synthèse ou l'aboutissement logique des deux précédentes limites. La négligence, dont il s'agit dans ce point, n'est pas due à une absence de prise de conscience, de la part des dirigeants, sur l'importance de la régulation autonome dans l'activité productive du moment que la description des postes mobilise quelques critères subjectifs (l'esprit créatif, travail en équipe, dynamisme, initiatives, etc.), mais elle réside dans son existence intangible qui échappe au cadrage et la rationalisation gestionnaires d'où la prégnance de la régulation de contrôle.

Conclusion de la section

L'objectif de cette troisième section, que nous avons voulue à la fois comme une synthèse des deux précédentes sections et une feuille de route pratique pour mieux professionnaliser la gestion des ressources humaines à Electro-Indutries, était de dissiper les contradictions qui minaient et qui minent à l'état actuel la fonction ressources humaine: sa structure, ses acteurs et ses politiques, et cela pour mieux réussir sa professionnalisation.
Ces trois contradictions ont largement constitué, et elles constituent toujours, des obstacles à l'appropriation de la convention de compétence et la professionnalisation de la gestion des ressources humaines au niveau d'Electro-Industries.

Conclusion du chapitre

Tout au long de ce troisième et dernier chapitre de notre cadre opérationnel, nous avons essayé de cerner et de comprendre la nature de la relation entre la convention d'effort de compétence, qui compose la convention de qualité, et la gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise publique algérienne, Electro-Industries.
La compréhension de ladite relation a été faite en trois temps. D'abord, nous avons mis l'accent sur la dimension structurante de la convention de compétence c'est-à-dire les effets de l'introduction de nouvelles règles de coordination de l'action collective et des comportements ainsi que la justification de ces derniers.

Ces règles sont, d'abord, cristallisées dans un dispositif cognitif collectif appelé, également l'énoncé, composé d'un principe supérieur dictant un comportement normal, la distinction qui renseigne sur les rôles respectifs des adopteurs de la convention ainsi que la sanction qui détermine la contrepartie à la demande de conformité au message de la convention. Ensuite, l'accent a été mis sur la dimension légitimante ou institutionnelle c'est-à-dire l'ensemble des pratiques ayant pour but de diffuser les nouvelles règles de coordination de l'action collective et des comportements pour susciter l'adhésion et l'implication des parties prenantes de l'entreprise, objet de notre étude des cas, et cela par l'existence d'un dispositif matériel consistant s'articulant autour de trois axes: la technologie utilisée, la fréquence des contacts entre les adopteurs de la convention ainsi que le degré de liberté des acteurs.

Enfin, nous avons mis en exergue la dissonance et la désarticulation entre l'énoncé de la convention et son dispositif matériel. Une dissonance puisant son explication dans la prégnance d'une approche instrumentale et fonctionnaliste de la gestion qui fonde l'habitus managérial de l'entreprise en question, et qui dépossède le travail de son sens, une dépossession renforcée, de surcroît, par l'ordre normatif de la gestion dans lequel Electro-Industries est intégré depuis 2004.

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de notre travail, nous avons essayé de comprendre et d'expliquer la réalité d'une tentative d'instrumentation de gestion opérée, et qui s'opère encore, au niveau des entreprises algériennes tant publiques que privées. Cette instrumentation de gestion, qui devient une « tendance » en ces temps d'incertitudes, peut être considérée comme une suite logique du processus de mise à niveau des entreprises algériennes, amorcé dans la dernière décade du siècle dernier, en vue de les rendre performantes et compétitives.

L'instrumentation de gestion, dont il est question dans notre étude de cas c'est-à-dire au niveau de l'entreprise Electro-Industries de Fréha, est incarnée par le phénomène de normalisation et de certification qualité de type ISO 9001-2000 qui n'arrête pas de susciter de l'engouement tant sur le plan professionnel que sur le plan acédémique.

Loin de tomber dans une certaine contemplation ou dans une célébration de cet outil de gestion, nous avons tenté d'approcher cet objet d'étude en vue, d'abord, d'une compréhension plus ou moins fine de ses constituantes: sa philosophie gestionnaire, son substrat technique et sa vision des relations organisationnelles, et ensuite mesurer ses influences ou ses répercussions sur l'un des systèmes de gestion en l'occurrence le système d'animation, autrement dit la gestion des ressources humaines.

Deux avantages ou rôles peuvent être évoqués pour comprendre l'importance de cette instrumentation. Premièrement, Il s'agit de la réduction de la complexité et de l'incertitude du réel auquel l'individu s'expose dans sa prise de décision d'où la nécessité de proposer une vision simplifiée de ce même réel ainsi que des informations structurées. Deuxièmement, le rôle de régulateur des rapports sociaux au niveau de l'organisation. Celle-ci, selon sa conception sociologique, est un lieu d'affrontement et de rapports de forces qui ne peuvent être canalisés sans un référentiel ou un outil de gestion et un système de gestion bien élaborés.

Ces deux rôles sont lus et analysés, dans notre travail, sous *un angle théorique d'ordre conventionnaliste* pour qui l'instrumentation de gestion, via la norme ISO 9001-2000, est une tentative de changement de convention c'est-à-dire de changement de règles de fonctionnement et de coordination de l'action collective au niveau de l'entreprise, objet de notre étude de cas.

Ce changement de règles de fonctionnement, ou cette autre convention, propose un autre cadre de pensée et d'action des pratiques de gestion, particulièrement celles relatives aux ressources humaines, plus approprié au contexte d'ouverture et d'innovation où s'insèrent présentement les entreprises algériennes, et Electro-Industries n'est pas en reste. Ce nouveau cadre de pensée ou cette convention inédite, que nous avons nommée convention de qualité, est définie comme la conjugaison de deux sous-conventions. L'une appelée convention de qualification régissant les rapports entre l'entreprise et son environnement externe, notamment les clients, et l'autre convention d'effort structurant et régulant les rapports sociaux internes ou la dynamique de l'action collective, au niveau interne.

C'est sur ce dernier type de convention que notre travail de recherche, tant dans son cadre conceptuel qu'opérationnel, a mis la lumière. Il nous a été, donc, question d'étudier ou de ressortir les effets structurants de la convention d'effort sur la coordination des ressources humaines ainsi que les actions de régulation pour que ces dernières s'inscrivent dans le cadre de pensée de la convention mise en place. A cet effet, deux variables ou composantes de la convention d'effort version ISO 9001-2000 ont été discutées: il s'agit de l'énoncé de la convention et du dispositif matériel concret. La première variable incarne les règles à respecter, et la deuxième représente la manière dont elles sont diffusées. La conjonction de cohérence entre ces variables ou composantes est une condition *sine qua non* de l'équilibre organisationnel de l'entreprise, et par voie de conséquence sa performance organisationnelle.

Dans le corps de notre travail, nous avons interprété cette conjonction de cohérence ou cette cohérence morphologique de la convention d'effort comme l'achèvement d'un processus de construction d'une nouvelle identité au travail ou d'une identité professionnelle dont la signification est le bon usage de l'instrument de gestion étant à l'origine de la nouvelle convention d'effort, un bon usage traduisant une appropriation des nouvelles règles de structuration et de régulation des relations de travail et le *praxis* des ressources humaines. Une appropriation qui ne pourrait être possible sans la mise au centre des débats l'individu, pris dans toutes ses dimensions: sociale, politique, cognitive et culturelle d'où la complexité de la réalité sociale et la difficulté de l'approcher objectivement.

L'opérationnalisation des trois concepts fondamentaux fondant notre travail, en l'occurrence: la structuration, la régulation et l'appropriation, a été un moment crucial pour opérer une rupture avec quelques idées reçus et quelques faits stylisés. Cette rupture, qui est un préalable à tout travail d'objectivation, a été rendue possible par les deux autres pôles de notre recherche, en plus du pôle théorique ayant constitué le design de notre recherche, en l'occurrence le pôle épistémologique et le pôle technique.

Le premier pôle est d'orientation constructiviste. Il est d'un apport éclairant par le fait que les représentations mentales et sociales des individus au sein de l'entreprise sont des éléments qui donnent un sens aux activités humaines, et de fait construisent la réalité sociale au niveau de celle-ci; remettant en cause le principe ontologique de l'épistémologie positiviste stipulant l'existence de la réel en dehors des individus qui le composent. Alors, pour nous, la construction de la connaissance nécessite de passer par la compréhension du sens donné par les ressources humaines de l'entreprise Electro-Industries à leurs activités et à leurs positions. Le deuxième pôle, qui doit être en parfaite cohérence avec les pôles théorique et épistémologique, est le dispositif technique de collecte (entretiens, questionnaire et documents) et d'analyse des données (méthode de contenu) de nature manifestement qualitative en vue, justement, de cerner le sens des positions et les prises de positions des individus pour reconstruire la réalité socio-organsiationnelle du cas, objet de notre étude, et *in fine* construire ou produire de la conniassance.

Le design de notre recherche, venant d'être avancé, est une grille d'interprétation des résultats obtenus suite à l'analyse des données qualitatives collectées et traitées. Ces résultats confirment les trois hypothèses que nous avons émises, et par ricochet répondent à la problématique posée préalablement portant, en somme, sur les raisons de l'absence de structuration des politiques de gestion des ressources par la norme ISO 9001-2000, et le degré faible de l'appropriation de celles-ci par les parties prenantes de l'entreprise Electro-Industries. Trois raisons ont été détectées:

-Un effet de structuration faible: cette faiblesse est due à l'absence d'une d'intertextualité des communications et des discours des parties prenantes internes de l'entreprise Eletcro-Industries, notamment ceux de l'encadrement; biaisant les règles de fonctionnement

et de coordination de l'action collective. Cette incohérence dans les discours, et plus globalement dans l'énoncé de la convention d'effort impulsée par la norme ISO 9001-2000, est considérée comme un écran d'informations parasité renforçant l'incertitude au lieu de l'atténuer;

-Un effet de régulation faible: c'est la conséquence directe du premier effet. Le manque de clarté dans les règles du jeu a empêché leur diffusion. Les politiques de gestion des ressources humaines, qui devaient assurer ce rôle de régulation et de diffusion, sont restées et restent toujours encastrées dans une conception technico- économique et administrative concevant les individus sous un angle d'emploi et comme une variable d'ajustement quantitative;

-Une dynamique appropriative faible: ce niveau dénote le degré faible d'intériorisation des nouvelles règles de gestion pour les reproduire sous forme d'activités efficaces et efficiences. Une intériorisation quasi-inexistante pour la simple raison que les activités de la majorité des salariés, voire des cadres, n'ont pas évolué d'où leur questionnement sur l'utilité de ce genre d'instrumentation de gestion puisque celle-ci, en tous les cas dans les limites de notre travail, est beaucoup plus génératrice d'une dissonance cognitive, qui de surcroît renforce le contexte l'incertitude qui devient de plus en plus pesant. Force est d'analyser les trois effets, sous formes de résultats, que nous venons d'exposer, il nous est donné l'occasion d'ouvrir une autre piste de recherche qui pourrait, éventuellement, atténuer les effets faibles de structuration, de régulation et d'appropriation, et pourrait constituer une condition plus qu'indispensable pour professionnaliser les pratiques de gestion au niveau des entreprise publiques et privées algériennes, et à Electro- Industries, il s'agit de la question ou des questions portant sur le contenu et le sens du travail. Pourrions-nous concevoir le travail sans les travailleurs ? Pourrions-nous concevoir le travail sans l'intégration de la dimension subjective dans son contenu et dans son évaluation?

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages

1. AMADIEU Jean François, Compétence et organisation qualifiante, Edition Economica, 1996.
2. AMBLARD Marc et *al*, conventions et management, Edition De boeck, 2003
3. ASKENAZY Philippe, la croissance moderne : organisations innovantes du travail, Edition Economica, 2002.
4. AUBERT Jacques, management des compétences : réalisations, concepts et analyses, Edition Dunod, 2002.
5. BADIOU Alain, hypothèse communiste, circonsatnces5, Edition lignes, 2009.
6. BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent, le nouvel esprit du capitalisme, Edition Gallimard, 1999.
7. BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent, De la justification. Les économies de la grandeur, Edition Gallimard, 1991.
8. BOURDIEU Pierre, sens pratiques, Paris, Les éditions de minuit, 1980.
9. BRABET Julienne, repenser la gestion des ressources humaines, Edition Economica, 1993.
10. CADIN L. GUERIN F et PIGEYRE F, Gestion des ressources humaines, Edition Dunod, 1997.
11. CAHUC Pierre, le marché du travail, Edition De Boeck, 2001.
12. CAROLINE David, nouvelle organisation du travail, La documentation française, 2002.
13. COHEN Daniel, les trois leçons de la société post- industrielle, Edition Le seuil et la république des idées, 2006
14. Collectif d'auteurs coordonné par André ORLEAN, Analyse économique des conventions, Edition PUF, 2004.
15. Collectif d'auteurs sous la direction de David AUTISSIER et Frédéric WACHEUX, Structuration et management des organisations, gestion de l'action et du changement dans les entreprises, Edition l'Harmattan Logiques de gestion, 2000
16. Collectif d'auteurs coordonné par ABALLEA François et LALLEMENT Michel, Relations au travail, relations de travail, Edition OCTARES, 2007.
17. CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, L'acteur et le système, Edition Le Seuil, Paris, 1977

18. DE COSTER M, Sociologie su travail et gestion des ressources humaines, Edition De Boeck, 1999.
19. DELAUNAY Q, société industrielle et travail domestique ; Edition L'harmattan, 2003.
20. DEJOUX C, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition D'Organisation, 2001.
21. DE VAUJANY François –Xavier, De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS Management et Société, 2005.
22. DONNADIEU Gérard, Classification- Qualification : de l'évaluation de emplois à la gestion des compétences, Edition Liaisons, 1993.
23. DOLAN Shimon L et collectif d'auteurs, La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition Pearson Education, 2002.
24. DUBAR Claude, la socialisation : construction des idées sociale et professionnelles, Edition Armand Colin, Paris 1991
25. FABI Bruno, les transformations du travail, in Psychologie du travail et des organisations, Edition l'harmattan, 2001.
26. FERECELLI Anne Marie et SIRE Bruno, Performance et ressources humaines, Edition Economica, 1996.
27. FERNAGU OUDET Solveig, organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation, Edition l'Harmattan, 2006.
28. GAZIER Bernard, Economie du travail et de l'emploi, Edition Dalloz, 1993.
29. GIDDENS Anthony, la constitution de la société, Paris, PUF, 1987.
30. GILBERT Patrick, l'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ? Edition Economica, 1998.
31. GOLSORKHI Damon, HUAULT Isabelle et LECA Bernard (sous la direction de), les études critiques en management: une perspective française, Edition PUL, 2009.
32. GOMEZ Pierre Yves, Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise
et pratiques de gestion, Edition Inter éditions, Masson, Paris, 1996.
33. GOMEZ Pierre Yves, Qualité et théorie des conventions, Edition Economica, 1994.
34. HABERMAS Jurgen, La théorie de l'agir communicationnel, Edition Fayard ,1987.
35. HENRI Jorda, travail et discipline : de la manufacture à l'entreprise intelligente, Edition L'harmattan, 2000.
36. INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, Edition De bœck, 1997.

37. JENSEN Poul Buch, Guide d'interprétation des normes ISO 9000, Edition AFNOR, 1993.
38. LABOURT Daniel, Le management de savoir faire, Edition Organisation, 1992.
39. LAMOTTE Bruno, transformation du travail et croissance économique, Edition L'harmattan, 2002.
40. LEBOYER L.Claude, la motivation dans l'entreprise, Edition d'Organisations, 2002.
41. LE MOIGNE Jean Louis, Epistémologies constructivistes et science de gestion, Paris, Economica, 1990
42. LIGER Philippe, Marketing des ressources : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Edition Dunod, 2004.
43. LINHART Danièle et MOUTET Aimée, le travail nous est compté: la construction des normes temporelles du travail, Edition La découverte, 2005.
44. MAGGI Bruno, De l'agir organisationnel: un point de vue sur le travail, le bien-être et l'apprentissage, Edition Octares, 2003.
45. MALAVAL Frédéric, Développement humain : économie et politique, Edition Economica, 2003.
46. MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, , Paris, les éditions d'Organisation, 1982.
47. MERCURE D, HARRICANE B, SEGHIR S, STEENHAUT A, Culture et gestion En Algérie, Edition L'Harmattan, 1997.
48. PERRETI Jean Marie, Ressources humaines, Edition Dunod, 1997.
49. PERMATIN, gérer par les compétences ou comment réussir autrement, Edition Management, 1999.
50. PERROT Anne, les nouvelles théories du marché du travail, Edition La découverte, 1992.
51. PICHAULT François, Ressources humaines et changement stratégique, Edition De bœck, 1993.
52 .PICHAULT B, ROUSSEAU C, WARNOTTE G, Management humain et contexte de Changement, Edition De bœck, 1997.
53. PERROT Anne, les nouvelles théories du marché de travail, Edition La découverte, 1992.
54. REYNAUD Jean Daniel, les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin, 1989

55. ROUSSEL Patrice, management des ressources humaines, Edition De Boeck, 2005.
56. SALAIS Robert et STORPER Michael, Les mondes de production, Edition de l'EHESS- Paris, 1993
57. SERIOU, Gestion des ressources humaines, Edition De Boeck, 2001.
58. SOUARNEC Aline et YANAT Zahir (coord), Perspectives sur la GRH au Maghreb, Edition Vuibert, 2005
59. STANKIEWICZ François, Economie des ressources humaines, Edition La découverte, 2000.
60. STANKIEWICZ François, Manager les RH: des concepts pou agir, Edition De boeck, 2007
61. TARONDEAU Jean Claude, Flexibilité dans l'entreprise, Edition Que Sais Je ? 1999.
62. VATTEVILLE Eric, Management stratégique de l'emploi ; Edition EMS, 2003.
63. WACHEUX Frédéric, méthodes qualitatives et recherche en gestion, Edition Economica, 1996
64. WITTORSKI Richard, analyse du travail et production des compétences collectives, Edition L'harmattan, 1997.
65. ZERIFIAN Philippe, objectif compétence, Edition Liaisons, 1999.

.

II- Articles de revues

Revue Economique :

1- BOYER Robert, les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire, Revue Economique, n°2, mars, 1991, pp.233-274.
2- DUPUY J.P, convention et common knowledge, Revue Economique, n°2, mars, 1989, pp.361-400.
3- EYMARD-DUVERNAY F, conventions de qualité et formes de coordination, Revue Economique, vol.40, n°2 , mars 1989, pp.329-359.
4- FAVEREAU O, marchés internes, marchés externes, Revue Economique, vol 40, n°2, mars 1989,
pp.276-325.
5- SALAIS Robert, l'analyse économique des conventions du travail, Revue Economique, vol 40, n°2, mars 1989, pp.199-240.

Revue Française de Gestion :

1. BARON Xavier, l'organisation des fonctions centrales de GRH, revue française de gestion, Janvier- Février 1993, n° 92.
2. BOUCHEZ Jean Pierre, 1880-1975 : Emergence de la fonction personnel, revue française de gestion Septembre- Octobre 1992. n°90.
3. CANDAU Pierre, Gestion des ressources humaines et compétitivité, revue française de gestion , Janvier- Fevrier-Mars 1983. n°39.
4. CASTRO J.L, GUERIN F et LAURIOL J, management stratégique et gestion des ressources humaines : le modèle des 3 c en question, revue française de gestion, mars avril mai, pp75-89, 1998.
5. D'IRIBARNE Alain, Ateliers flexibles, organisation du travail et qualification, revue française de gestion, Janvier- Février 1984, n°44.
6. DE BROUCKER Patrice, une nouvelle gestion des ressources humaines : le vieillissement de la population : un défi à relever pour l'Etat et les entreprises, revue française de gestion Novembre- Décembre, 1992 n °91.
7. DETCHESSAHAR Mathieu, quand discuter, c'est produire, Revue Française de Gestion, n°132, janavier-fevrier-mars, 2001, pp.43-56.
8. EVRAERE Christophe, l'autonomie dans le travail : Portées et limites, revue française de gestion,
   Juin- Juillet –Août 2001, n°134.
9. JALOBERT François, Politique de l'emploi et stratégie d'entreprise, revue française de gestion,
   Mars – Avril 1983, n° 41.
10. . HERREROS Gilles et LIVIAN Yves- Frédéric, l'apport des économies de la grandeur, une nouvelle grille d'analyse des organisations ?, revue française de gestion, novembre-décembre 1994.
11. LIU Michel, les nouvelles logiques en organisation du travail, revue française de gestion,
    Juin- Juillet – Août 1983, n°41.
12. LOUART Pierre, la gestion des ressources à l'heure des segmentations et des particularismes, revue française de gestion, mars avril mai, pp79-97, 1994.
13. LOUART Pierre, la GRH à l'heure des segmentations et des particularismes, revue française de gestion, Mars- Avril- Mai, 1994.

14. MBENGUE A, PETIT D, stratégie et gestion des ressources humaines, revue française de gestion, janvier- février, 2001.
15. OIRY Erwan, qualification et compétence: Deux sœurs jumelles, Revue française de gestion, vol 31, n°158, septembre/ Octobre, 2005.

Revue Française d'économie:

1. GOMEZ P.Y, Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste, Revue Française d'Economie, Vol. X, 3, été, pp.137-171.

Revue d'Economie Industrielle :

1. BENEZECH Danièle, la norme: une convention structurant les interrelations technologiques
   et industrielles, revue d'économie industrielle, n°75, 1er trimestre 1996.
2. BENSAID M et RICHEBE N, Règles d'organisation et relation salariale, revue d'économie industrielle n°97, 4 éme trimestre 2001.
3. BOYER Robert, PETIT Pascal, l'impact sur l'emploi des politiques industrielles, revue d'économie industrielle n°27, 1er trimestre, 1984.
4. COURPASSON David, les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel, revue d'économie industrielle, n°75, 1er trimestre 1996.
5. DE BANDT jacques, l'émergence du nouveau système technique ou sociotechnique, revue d'économie industrielle n°100, 3 éme trimestre 2002

5. GOMEZ Pierre Yves, normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste, revue d'économie industrielle, n°75, 1er trimestre 1996.

6. MAUTORT Laurent, L'Europe : la division du travail inachevée, revue d'économie industrielle n°27, 1er trimestre, 1984.
7. SARIN Elysée, Flexibilité de l'emploi et coûts de transaction, revue d'économie industrielle n°60,
   2eme trimestre, 1992.

Revue sociologie du travail

1. FREYSSENET Michel, quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail, sociologie du travail, n° hors série, 1994.
2. LAROCHE Hervé et NIOCHE Jean Pierre, l'approche cognitive de la stratégie de l'entreprise, sociologie du travail, août 1994.

3. OIRY Erwan et D'IRIBANES Alain, la notion de compétence : continuité et changements par rapport à la notion de qualification, sociologie du travail, n°1, pp49-66,2001. JACOT Jacques Henri, transformations du travail vues par un économiste : régulation, conventions ou institution, sociologie du travail, n°hors série, 1994.
4. REYNAUD Jean Daniel, le management par les compétences : un essai d'analyse, sociologie du travail n°1, pp7-32, 2001.
5. JACOT Jaques Henri, les transformations du travail vu par un économiste: régulation, conventions et institutions, revue de sociologie du travail, N° HS/1994.

Revue française de sociologie :

1- REYNAUD Emmanuèle et REYNAUD Jean Daniel, la régulation des marchés internes du travail, revue française de sociologie, XXXVII, 1996

2- REYNAUD Jean Daniel, les régulations dans l'organisation: la régulation de contrôle et la régulation autonome, revue française de sociologie, numéro 1, volume 29, 1988.

Revue gestion des ressources humaines

1. DETCHESSAHAR Mathieu, Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », Revue de gestion des ressources humaines, n°39, janvier-février-mars,2001, PP.43-
2. GHIRARDELLO Ariane, De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse Conventionnaliste des pratiques de recrutement, revue gestion des ressources humaines n°56, Avril- Mai- Juin, 2005.
3. MICHAUX Valérie, Compétences collectives et haute performances : apports théoriques et enjeux Opérationnels, n°56, Avril- Mai- Juin, 2005.

Revue du CREAD[127]

1. ARABI Mohamed et FERFERA Md Yacine, Réforme économique et gestion de la rémunération, revue du CREAD, n°49, 3éme trimestre, 1999.
2. ARABI Mohamed et FERFERA Md Yacine, Etude de la rémunération au sein de trois entreprises publiques algériennes, revue du CREAD, n°49, 3 éme trimestre, 1999.
3. ARHAB Md Akli, présentation de la formation du personnel évolution de l'emploi, revue du CREAD, n°9, 1 trimestre, 1987.

[127] Centre de recherche en économie appliquée et pour le développement (Alger)

4. BENAUDA Hamid, Restructuration industrielle et emploi en Algérie, revue du CREAD, n°10,
2éme trimestre 1987.
5. BOUYAKOUB Ahmed, Crise de gestion dans les entreprises publiques en Algérie, revue du CREAD, n°16, 1988.
6. CHIKHI Saïd, le travail en usine, revue du CREAD n° 4, 4 éme trimestre, 1984.
7. CHIKHI Saïd, les ouvriers face au travail au complexe de véhicules industriels de Rouïba[128], revue du CREAD n° 9, 1 trimestre, 1987.
8. LIABES Djillali, l'entreprise publique locale, division du travail et articulation d'intérêts, revue du CREAD, n°4, 4 éme trimestre, 1984.
9. LIABES Djillali, des statuts eu contrat, l'émergence du travailleur collectif comme acteur social, revue du CREAD, n° 21, 1990.
10. TOUBACHE Ali, Ressources humaines et stratégie : approche globale et identification des contraintes, revue du CRAEAD, n°39, 1 ^{ér} trimestre, 1997.

Revue finance- contrôle- stratégie

1- DETCHESSAHAR Mathieu, l'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité, revue finance, contrôle et stratégie, Volume1, n°1, mars 1998, p.49-70.

2- ISAAC Henri, les normes de qualité dans les services professionnels: une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions, revue Finance, contrôle et Stratégie, volume1, N°2, juin 1998, pp.89-112.

III- Colloques, séminaires, laboratoires de et autres revues

1- BAZZOLI Laure, KIRAT Thierry et VILLEVAL Marie- Claire, Contrat et institutions dans 16 et 17 novembre 2006, Reims.

2- BOUCHER Jacques, théorie de la régulation et rapport salarial, Cahiers du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISIS), Collection Etudes Théoriques, no ET 9001, 1990.

3- COLLETIS Gabriel et DIEUAIDE Patrick, vers une ré-institutionnalisation du rapport salarial centrée sur la question des compétences: un nouveau chantier pour l'approche en

[128] Banlieue d'Alger

termes de régulation, Cahiers du Groupement de Recherches Economiques et Sociales, n°2005-19, Septembre 2005.

4-DARAULT Sandrine et KECHIDI Mohamed, la théorie de la structuration: une application à l'analyse des organisations et au changement organisationnel, Cahiers du GRES (Groupement de Recherches Economiques et Sociales), Cahier n°2004-21, Septembre 2004.

5- DEFELIX Christian, contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles ; une application à la fonction ressources humaines, série de recherche du Centre d'Etudes et de Recherche Appliquée à la Gestion, université pierre Mendès France, Grenoble, Décembre 1999.

6- DEFFAYET Sylvie et TESSIER Nathalie, réussite de la relation d'emploi et qualité de la relation managériale : quels enjeux pour le manager ?, revue Gestion 2000, Novembre-Décembre, 2005.

7- DETCHESSAHAR Mathieu, GEFFROY Bénédicte, JOURNE Benoît et PASCAIL Laurent, la gestion des compétences contre la flexibilité : une approche narrative des outils de gestion, XVIIe congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School

8- GENDRON Bénédicte, une analyse par l'économie des conventions des formations complémentaires d'initiative locale, Cahiers de la maison des sciences économiques, n° 2006.77, université Paris 1- Panthéon Sorbonne.

9. GRIMAND Amaury, une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences, XVIII ème congrès de l'AGRH, Fribourg, 19-21 septembre 2007.

10- GRIMAND Amaury, l'évaluation des compétences: paradoxes et faux semblants d'une instrumentation, XV congrès de l'AGRH, Montréal, 2004.

11. HADJ MOURI Mounir, reconfiguration(s) organisationnelles (s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien, XII ème congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre 2000, Paris.

12. HAVARD Christelle, les transformation du travail opérées « au nom du client » : quels défis pour la gestion des ressources humaines ? XVII Congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

13. HUBAULT François, le travail, un défi pour la GRH, XVIIe congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

14. KHIAT Assya, le travail au cœur de la GRH : le cas algérien, XVIIe congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

15. KHIAT Assya, Performances économiques et performances sociales : « *l'effet domino* », septième université de printemps de l'audit social, 5, 6 et 7 mai 2005, Marrakech, Maroc.

16. LOUART Pierre, les acteurs de la GRH, les cahiers de la recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE), 2002.

17. MALLET Christelle, Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord, contribution au colloque « En route vers Lisbonne »- 9 et 10 novembre 2008.

18. MAMBI- EL- SENDEGLE François, Certification de qualité et management industriel : le cas des organismes de formation, cahiers d'économie de l'innovation, n°12, 2000-2, pp.133-158.

19. MARCQ Joël, le sens d'une démarche compétence : cas « CLINKER », XVIIe congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

20.. MASCLEF Olivier, l'analyse structurale des organisations : le cas de la théorie des conventions, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13, 14 et 15 juin 2001.

21. NATALIA Alves, l'insertion professionnelle comme processus de socialisation, 3ème rencontres Jeunes et Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée, Marseille, 24-26 Octobre 2007.

22- PLANAS.J et collectif d'auteurs, offre et demande de compétences, inadéquations et ajustements, rapport élaboré dans le cadre du " 2nd Report on Vocational Traininig Research in Europe"[1] coordonné et financé par le CEDEFOP Version pré-finale, juillet 1999.

IV- Thèses et mémoires

1-ARNAUD Nicolas, construction et management des compétences collectives dans le cadre de relations inter- organisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur de meubles neufs en France, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale droit et sciences sociales, université de Nantes, 2007.

2- BELKACEM Kahina et CHERIFI Lynda, l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Cas : Electro- Industries, mémoire de fin d'études, ingéniorat d'affaires, INSIM de Tizi Ouzou, 2009.

3-GUNIA Nadège, la fonction ressources face aux transformations des entreprises : impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale de sciences de l'entreprise, Université de Toulouse- Sciences sociales, 2002

4. KHANCHEL Hanen, Pierre BOURDIEU: apports à la recherche sur les organisations et application au champ organisationnel tunisien, mémoire de master en gestion des ressources humaines, Institut supérieur de gestion, université de Tunis, 2005.

5. - LYRAT-PETLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse, 2002.

6- PASCAL Amandine, conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage- l'expérience KMP, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale Marches et Organisations, Université de Nice Sophia Antipolis, 2006.

V- Les dictionnaires

1- ECHAUDEMAISON Danièle, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Nathan, 2001.

VI- Sites web

1-www.strategie-aims.com

2-www.e-rh.org

3-www.persee.fr/ web/revues/home

4-www.reims-ms/agrh/

5-www.repid.com

6-www.electro-industries.com

7-www.travail-solidarité.gouv.fr

8-www.cee-recherche.fr

9-www.revues.org

10-www.cereq.fr

11-www. /mse.univ-paris1.fr/Publicat.htm

12-www.entrepreneuriat.com/

13- www.elwatan.com

14. www.liberte-algerie.com

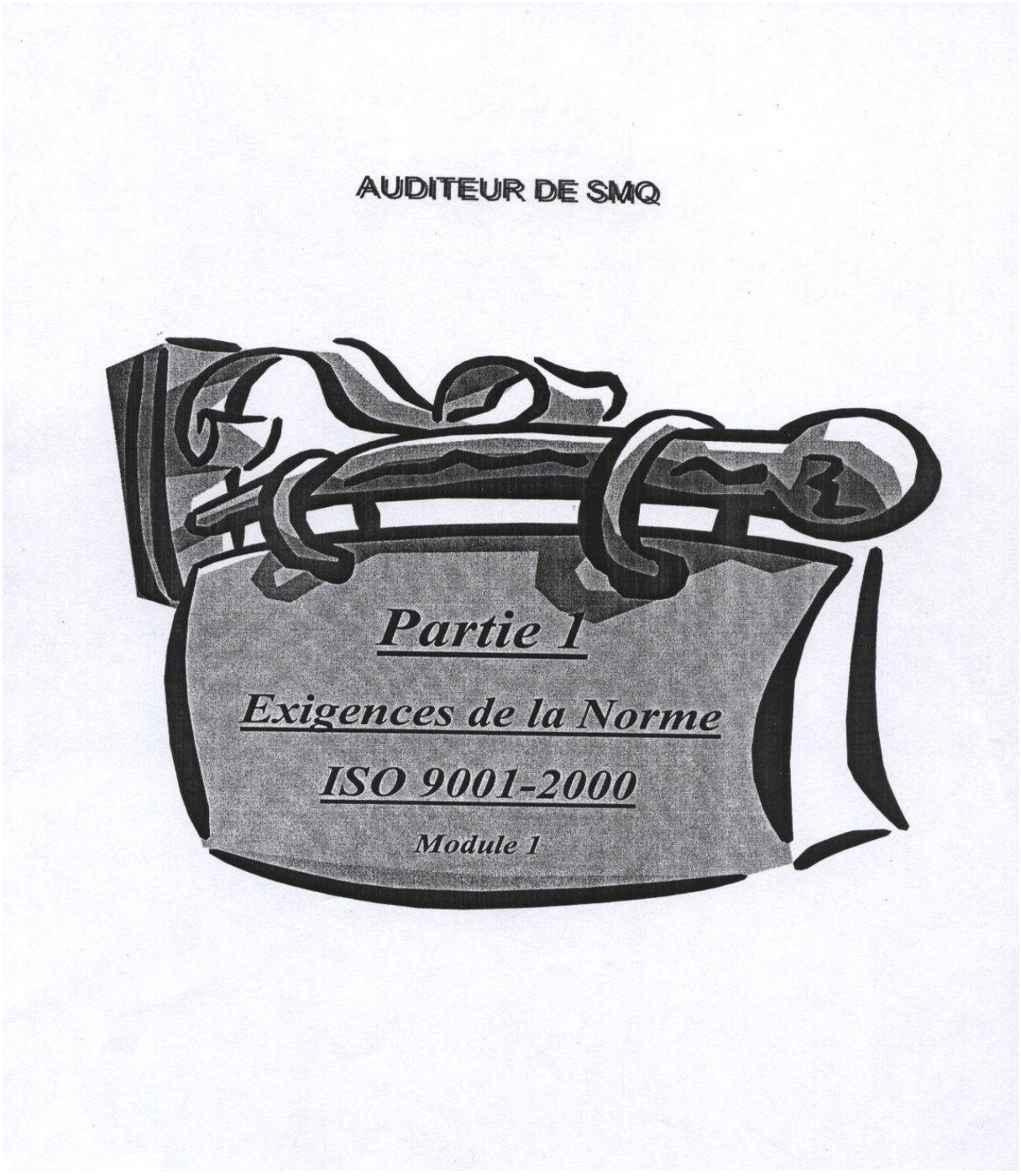
15-www.lesoirdalgerie.com.

16-www.ladepechedekabylie.com

ANNEXES

ANNEXE N° 01

COURS D'AUDITEUR
EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001-2000



Introduction

0.1 Généralités

Il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme. La conception et la mise en oeuvre d'un système de management de la qualité tiennent compte de besoins variables, d'objectifs particuliers, des produits fournis, des processus mis en oeuvre, de la taille et de la structure de l'organisme. La présente Norme internationale ne vise ni l'uniformité des structures des systèmes de management de la qualité ni celle de la documentation.

Les exigences en matière de système de management de la qualité spécifiées dans la présente Norme internationale sont complémentaires aux exigences relatives aux produits.

Les informations sous forme de «NOTE» sont fournies pour clarifier l'exigence associée et en faciliter la compréhension.

La présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes, y compris des organismes de certification, pour évaluer sa capacité à satisfaire les exigences des clients, de la réglementation et de l'organisme lui-même.

Les principes de management de la qualité présentés dans l'ISO 9000 et l'ISO 9004 : 2000 ont été pris en compte au cours du développement de la présente Norme internationale.

0.2 Approche processus

La présente Norme internationale encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en oeuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

«L'approche processus» désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus.

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions.

Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance
a) de comprendre et de satisfaire les exigences ;
b) de considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;

c) de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
d) d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives.
Le modèle de système de management de la qualité basé sur les processus présenté en Figure 1 illustre les relations entre les processus décrits dans les articles 4 à 8. Cette figure montre le rôle significatif joué par les clients lors de la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des clients exige l'évaluation des informations concernant la perception des clients sur le niveau de réponse de l'organisme à leurs exigences. Ce modèle couvre toutes les exigences de la présente Norme internationale mais ne présente pas les processus à un niveau détaillé.

NOTE De plus, le concept de la «roue de Deming», désigné en anglais par «Plan, Do, Check, Act (PDCA)» s'applique à tous les processus. La roue de Deming peut être décrite succinctement comme suit :

Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme

Faire : mettre en oeuvre les processus

Vérifier : surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats

Agir : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus

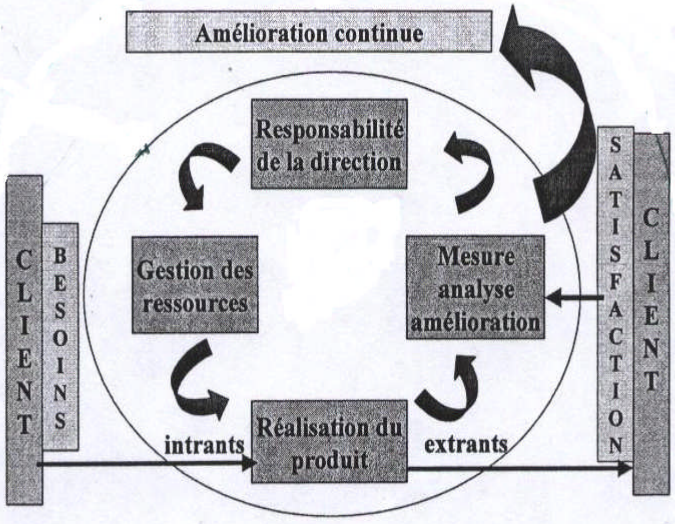


Figure 1 — Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus

0.3 Relation avec l'ISO 9004

Les présentes éditions des ISO 9001 et 9004 ont été élaborées comme un couple cohérent de normes de systèmes de management de la qualité conçues pour être complémentaires mais pouvant également être utilisées séparément. Bien que ces deux Normes internationales aient des domaines d'application différents, elles ont des structures similaires pour faciliter leur application en tant que couple cohérent.

L'ISO 9001 spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par les organismes en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences des clients.

L'ISO 9004 donne des conseils sur une gamme plus large d'objectifs de système de management de la qualité que ne le fait l'ISO 9001, notamment pour l'amélioration continue des performances globales et de l'efficience d'un organisme, ainsi que de son efficacité. L'ISO 9004 est recommandée comme guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances. Elle n'est toutefois pas destinée à des fins de certification ou contractuelles.

0.4 Compatibilité avec d'autres systèmes de management

La présente Norme internationale est en phase avec l'ISO 14001 :1996 ce qui renforce la compatibilité des deux normes au profit des utilisateurs.

La présente Norme internationale ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management tels que le management environnemental, le management de l'hygiène et de la sécurité au travail, la gestion financière ou le management des risques. Toutefois, la présente Norme internationale permet à un organisme d'aligner ou d'intégrer son système de management de la qualité avec les exigences de système de management correspondantes. Il est possible pour un organisme d'adapter le(s) système(s) de management existant(s) afin d'établir un système de management de la qualité satisfaisant aux exigences de la présente Norme internationale.

Systèmes de management de la qualité — Exigences

1 Domaine d'application

1.1 Généralités

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

a) doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables,

b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

NOTE Dans la présente Norme internationale, le terme «produit» s'applique uniquement au produit destiné à, ou exigé par, un client.

1.2 Périmètre d'application

Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

Lorsque l'une ou plusieurs exigences de la présente Norme internationale ne peuvent être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit leur exclusion peut être envisagée.

Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente Norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions se limitent aux exigences de l'article 7 et qu'elles n'affectent pas l'aptitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables, ni ne le dégagent de cette responsabilité.

2 Référence normative

Le document normatif suivant contient des dispositions qui par suite de la référence qui y est faite, constituent des dispositions valables pour la présente Norme internationale. La référence étant datée, les amendements ultérieurs ou les révisions de cette publication ne s'appliquent pas. Toutefois, les parties prenantes aux accords fondés sur la présente Norme internationale sont invitées à rechercher la possibilité d'appliquer l'édition la plus récente du document normatif indiqué ci-après. Les membres de l'ISO et de la CEI possèdent le registre des Normes internationales en vigueur.

ISO 9000:2000, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins de la présente Norme internationale, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000 s'appliquent.

Les termes suivants, utilisés dans la présente édition de l'ISO 9001 pour décrire la chaîne d'approvisionnement, ont été modifiés pour refléter le vocabulaire couramment utilisé :

fournisseur(s) → **organisme** → **client**

Le terme «organisme» remplace le terme «fournisseur» utilisé dans l'ISO 9001:1994 et se réfère à l'entité à laquelle s'applique cette Norme internationale. Le terme «fournisseur» remplace maintenant le terme «sous-contractant».

Dans la présente Norme internationale, lorsque le terme «produit» est utilisé, il peut également signifier «service».

4 Système de management de la qualité

4.1 Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en oeuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

L'organisme doit :

a) identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application à tous les niveaux de l'organisme (voir 1.2) ;

b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;

c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;

d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;

e) surveiller, mesurer et analyser ces processus ;

f) mettre en oeuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management de la qualité.

NOTE Il convient que les processus nécessaires au système de management de la qualité décrits ci-dessus comprennent les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition de ressources, à la réalisation des produits et aux mesures.

4.2 Exigences relatives à la documentation

4.2.1 Généralités

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;

b) un manuel qualité ;

c) les procédures documentées exigées par la présente Norme internationale ;

d) les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus ;

e) les enregistrements relatifs à la qualité exigés par la présente Norme internationale (voir 4.2.4).

NOTE 1 Lorsque le terme 'procédure documentée' apparaît dans cette Norme internationale, cela signifie que la procédure est établie, documentée, appliquée et tenue à jour.

NOTE 2 L'étendue de la documentation du système de management de la qualité peut différer d'un organisme à l'autre en raison :

a) de la taille de l'organisme et du type d'activités ;

b) de la complexité des processus et de leurs interactions ;

c) de la compétence du personnel.

NOTE 3 La documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.

4.2.2 Manuel qualité

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

a) le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions (voir 1.2.) ;

b) les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci

c) une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

4.2.3 Maîtrise des documents

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Les enregistrements relatifs à la qualité sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences du paragraphe 4.2.4.

Une procédure documentée doit être établie pour :

a) approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;

b) revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;

c) assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;

d) assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;

e) assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;

f) assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;

g) empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

4.2.4 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité

Les enregistrements relatifs à la qualité doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. Les enregistrements relatifs à la qualité doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements relatifs à la qualité.

5 Responsabilité de la direction

5.1 Engagement de la direction

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en oeuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

a) communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ;

b) établir la politique qualité ;

c) assurer que des objectifs qualité sont établis ;
d) mener des revues de direction ;

e) assurer la disponibilité des ressources.

5.2 Écoute client

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients (voir 7.2.1 et 8.2.1).

5.3 Politique qualité

La direction doit assurer que la politique qualité :

a) est adaptée à la finalité de l'organisme ;

b) comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à l'amélioration continue de l'efficacité du système de management de la qualité ;

c) fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité ;

d) est communiquée et comprise au sein de l'organisme ;

e) est revue quant à son adéquation permanente.

5.4 Planification

5.4.1 Objectifs qualité

La direction doit assurer que les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives au produit [voir 7.1a], sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité.

5.4.2 Planification du système de management de la qualité

La direction doit assurer que :

a) la planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe 4.1 ainsi que les objectifs qualité ;

b) le système de management de la qualité n'est pas affecté lorsque des modifications du système de management de la qualité planifiées sont mises en oeuvre.

5.5 Responsabilité, autorité et communication

5.5.1 Responsabilité et autorité

La direction doit assurer que les responsabilités, les autorités et leurs relations mutuelles sont définies et communiquées au sein de l'organisme

5.5.2 Représentant de la direction

La direction doit nommer un membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité pour :

a) assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en oeuvre et entretenus ;

b) rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration ;

c) assurer que la sensibilisation aux exigences du client à tous les niveaux de l'organisme est encouragée.

NOTE La responsabilité du représentant de la direction peut comprendre une liaison avec des parties externes à l'organisme sur des sujets relatifs au système de management de la qualité.

5.5.3 Communication interne

La direction doit assurer l'existence d'une communication appropriée au sein de l'organisme en particulier concernant l'efficacité du système de management de la qualité.

5.6 Revue de direction

5.6.1 Généralités

La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.

Les enregistrements de revues de direction doivent être conservés (voir 4.2.4).

5.6.2 Éléments d'entrée de la revue

Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur

a) les résultats des audits ;

b) les retours d'information des clients ;

c) le fonctionnement des processus et la conformité du produit ;

d) l'état des actions préventives et correctives ;

e) les actions issues des revues de direction précédentes ;

f) les modifications planifiées pouvant affecter le système de management de la qualité

g) les recommandations d'amélioration.

5.6.3 Éléments de sortie de la revue

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives :

a) à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus ;

b) à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client ;

c) aux besoins en ressources.

6 Management des ressources

6.1 Mise à disposition des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour :

a) mettre en oeuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité ;

b) accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

6.2 Ressources humaines

6.2.1 Généralités

Le personnel effectuant des tâches ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

6.2.2 Compétence, sensibilisation et formation

L'organisme doit :

a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;

b) pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ;

c) évaluer l'efficacité des actions entreprises ;

d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;

e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience (voir 4.2.4)

6.3 Infrastructures

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit (voir 7.2.1). Les infrastructures comprennent selon le cas :

a) les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées ;

b) les équipements, tant logiciels que matériels, associés aux processus ;

c) les services support tels que la logistique et les moyens de communication.

6.4 Environnement de travail

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

7 Réalisation du produit

7.1 Planification de la réalisation du produit

L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité (voir 4.1).

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon le cas :

a) les objectifs qualité et les exigences relatives au produit ;

b) la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit ;

c) les activités requises de vérification, validation, surveillance, contrôle et essai spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit ;

d) les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences (voir 4.2.4).

Les éléments de sortie de cette planification doivent se présenter sous une forme adaptée aux pratiques opérationnelles de l'organisme.

NOTE 1 Un document spécifiant les processus du système de management de la qualité (y compris les processus de réalisation du produit) et les ressources à mettre en oeuvre pour un produit, projet ou contrat spécifique, peut être qualifié de plan qualité.

NOTE 2 L'organisme peut également appliquer les exigences du paragraphe 7.3 au développement des processus de réalisation du produit

7.2 Processus relatifs aux clients

7.2.1 Détermination des exigences relatives au produit

L'organisme doit déterminer :

a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison ;

b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou l'utilisation prévue lorsqu'elle est connue ;

c) les exigences réglementaires et légales relatives au produit ;

d) toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.

7.2.2 Revue des exigences relatives au produit

L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme ne s'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offres, acceptation de contrats ou de commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes) et doit assurer que :

a) les exigences relatives au produit sont définies ;

b) les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ;

c) l'organisme est apte à satisfaire aux exigences définies.

Des enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservés (voir 4.2.4).

Lorsque les exigences du client ne sont pas fournies sous une forme documentée, elles doivent être confirmées par l'organisme avant d'être acceptées.

Lorsque les exigences relatives au produit sont modifiées, l'organisme doit assurer que les documents correspondants sont amendés et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

NOTE Dans certaines situations, telles que les ventes sur Internet, une revue formelle de chaque commande est irréaliste. La revue des informations pertinentes sur le produit, telles que celles contenues dans des catalogues ou documents publicitaires, peut en tenir lieu.

7.2.3 Communication avec les clients

L'organisme doit déterminer et mettre en oeuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos :

7.3.3 Éléments de sortie de la conception et du développement

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent être fournis sous une forme permettant leur vérification par rapport aux éléments d'entrée et doivent être approuvés avant leur mise à disposition.

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent :

a) satisfaire aux exigences d'entrée de la conception et du développement ;

b) fournir les informations appropriées pour les achats et la production ;

c) contenir les critères d'acceptation du produit ou y faire référence aux ;

d) spécifier les caractéristiques du produit essentielles pour son utilisation correcte et en toute sécurité.

7.3.4 Revue de la conception et du développement

Des revues méthodiques de la conception et du développement doivent être menées aux étapes appropriées afin :

a) d'évaluer l'aptitude des résultats de la conception et du développement à satisfaire les exigences ;

b) d'identifier tous les problèmes et de proposer les actions nécessaires.

Les participants à ces revues doivent comprendre des représentants des fonctions concernées par la (les) étape(s) de conception et de développement objet(s) de la revue. Les enregistrements des résultats des revues et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4).

7.3.5 Vérification de la conception et du développement

La vérification doit être effectuée pour assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement ont satisfait aux exigences des éléments d'entrée de la conception et du développement. Les enregistrements des résultats de la vérification et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4).

7.3.6 Validation de la conception et du développement

La validation de la conception et du développement doit être effectuée conformément aux dispositions planifiées (voir 7.3.1) pour assurer que le produit résultant est apte à satisfaire aux exigences pour l'usage ou l'application prévus, qu'ils soient spécifiés ou connus. Lorsque cela est réalisable, la validation doit être effectuée avant la mise à disposition ou la mise en oeuvre du produit. Les enregistrements des résultats de la validation et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4)

7.3.7 Maîtrise des modifications de la conception et du développement

Les modifications de la conception et du développement doivent être identifiées et des enregistrements doivent être conservés. Les modifications doivent être revues, vérifiées et validées, comme il convient, et approuvées avant leur mise en oeuvre. La revue des modifications de la conception et du développement doit inclure l'évaluation de l'incidence des modifications sur les composants du produit et le produit livré.

Les enregistrements des résultats de la revue des modifications et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4).

7.4 Achats

7.4.1 Processus d'achat

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés (voir 4.2.4).

7.4.2 Informations relatives aux achats

Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, selon le cas :

a) les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements ;

b) les exigences pour la qualification du personnel ;

c) les exigences relatives au système de management de la qualité.

L'organisme doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.

7.4.3 Vérification du produit acheté

L'organisme doit établir et mettre en oeuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées.

Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état des dispositions pour la vérification prévue et les modalités de mise à disposition du produit dans les informations relatives aux achats.

7.5 Production

7.5.1 Maîtrise de la production

L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production dans des conditions maîtrisées. Ces conditions doivent comprendre, selon le cas :

a) la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit ;

b) la disponibilité des instructions de travail ;

c) l'utilisation des équipements appropriés ;

d) la disponibilité et l'utilisation de dispositifs de surveillance et de mesure ;

e) la mise en oeuvre des activités de surveillance et de mesure ;

f) la mise en oeuvre d'activités de libération, livraison et après livraison.

7.5.2 Validation des processus de production

L'organisme doit valider tout processus de production dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou mesure effectuée a posteriori. Ceci inclut tous les processus pour lesquels des déficiences n'apparaissent qu'une fois le produit en usage ou le service rendu.

La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés.

L'organisme doit établir des dispositions pour ces processus et y inclure, selon le cas :

a) les critères définis pour la revue et l'approbation des processus ;

b) l'approbation des équipements et la qualification du personnel ;

c) l'utilisation de méthodes et de procédures spécifiques ;

d) les exigences pour les enregistrements (voir 4.2.4) ;

e) la revalidation.

7.5.3 Identification et traçabilité

Lorsque cela est approprié, l'organisme doit identifier le produit à l'aide de moyens adaptés tout au long de sa réalisation.

L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser et enregistrer l'identification unique du produit (voir 4.2.4).

NOTE Dans certains secteurs industriels, la gestion de configuration est un moyen par lequel l'identification et la traçabilité sont maintenues.

7.5.4 Propriété du client

L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise. L'organisme doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utilisée ou incorporée dans le produit. Toute propriété du client perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation doit faire l'objet d'un rapport au client et des enregistrements doivent être conservés (voir 4.2.4)

NOTE La propriété du client peut comprendre la propriété intellectuelle.

7.5.5 Préservation du produit

L'organisme doit préserver la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue. Cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection. La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.

7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

L'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les dispositifs de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées (voir 7.2.1).

L'organisme doit établir des processus pour assurer que les activités de surveillance et de mesure peuvent être effectuées et sont effectuées de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

Lorsqu'il est nécessaire d'assurer des résultats valables, les équipements de mesure doivent être :

a) étalonnés ou vérifiés à intervalles spécifiés ou avant leur utilisation, par rapport à des étalons de mesure reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux ; lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage doit faire l'objet d'un enregistrement ;

b) réglés ou réglés de nouveau autant que nécessaire ;

c) identifiés afin de pouvoir déterminer la validité de l'étalonnage ;

d) protégés contre les réglages susceptibles d'invalider le résultat de la mesure ;

e) protégés contre tous dommages et détériorations au cours de leur manutention, maintenance et stockage.

En outre, l'organisme doit évaluer et enregistrer la validité des résultats de mesure antérieurs lorsque un équipement se révèle non conforme aux exigences. L'organisme doit entreprendre les actions appropriées sur l'équipement et sur tout produit affecté.

Les enregistrements des résultats d'étalonnage et de vérification doivent être conservés (voir 4.2.4).

Lorsqu'ils sont utilisés pour la surveillance et la mesure des exigences spécifiées, la capacité des logiciels à satisfaire à l'utilisation prévue doit être confirmée. Ceci doit être fait avant la première utilisation et re-confirmé si nécessaire.

NOTE Pour des conseils, se référer à l'ISO 10012.

8 Mesure, analyse et amélioration

8.1 Généralités

L'organisme doit planifier et mettre en oeuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :

a) démontrer la conformité du produit ;

b) assurer la conformité du système de management de la qualité ;

c) améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Ceci doit inclure la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.

8.2 Surveillance et mesure

8.2.1 Satisfaction du client

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité.

Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.

8.2.2 Audit interne

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité :

a) est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme ;

b) est mis en oeuvre et entretenu de manière efficace.

Un programme d'audit doit être planifié en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les auditeurs ne doivent pas auditer leur propre travail.

Les responsabilités et les exigences pour planifier, mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements (voir 4.2.4) doivent être définies dans une procédure documentée.

L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que des actions sont entreprises sans délai pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes. Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte-rendu des résultats de cette vérification (voir 8.5.2).

NOTE Pour des conseils, se référer aux ISO 10011-1, ISO 10011-2 et 10011-3.

8.2.3 Surveillance et mesure et des processus

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et actions correctives, doivent être entreprises, comme il convient, pour assurer la conformité du produit.

8.2.4 Surveillance et mesure du produit

L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Ceci doit être effectué à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées (voir 7.1).

La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée. Les enregistrements doivent indiquer la(les) personne(s) ayant autorisé la libération du produit (voir 4.2.4).

La libération du produit et la fourniture du service ne doivent pas être effectuées avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées (voir 7.1), sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.

8.3 Maîtrise du produit non conforme

L'organisme doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement des produits non conformes doivent être définies dans une procédure documentée.

L'organisme doit traiter le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes :

a) en menant les actions permettant d'éliminer la non-conformité détectée ;

b) en autorisant son utilisation, sa mise à disposition ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client

c) en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine.

Les enregistrements de la nature des non-conformités et de toutes actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés (voir 4.2.4).

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.

Lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé, l'organisme doit entreprendre les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité.

8.4 Analyse des données

L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour en évaluer les possibilités d'amélioration. Ceci doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.

L'analyse des données doit fournir des informations sur :

a) la satisfaction du client (voir 8.2.1) ;

b) la conformité aux exigences relatives au produit (voir 7.2.1) ;

c) les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive ;

d) les fournisseurs.

8.5 Amélioration

8.5.1 Amélioration continue

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

8.5.2 Action corrective

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour :

a) procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client) ;

b) déterminer les causes de non-conformités ;

c) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités ne se reproduisent pas ;

d) déterminer et mettre en oeuvre les actions nécessaires ;

e) enregistrer les résultats des actions mises en oeuvre (voir 4.2.4) ;

f) procéder à la revue des actions correctives mises en oeuvre.

8.5.3 Action préventive

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour :

a) déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes ;

b) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités ;

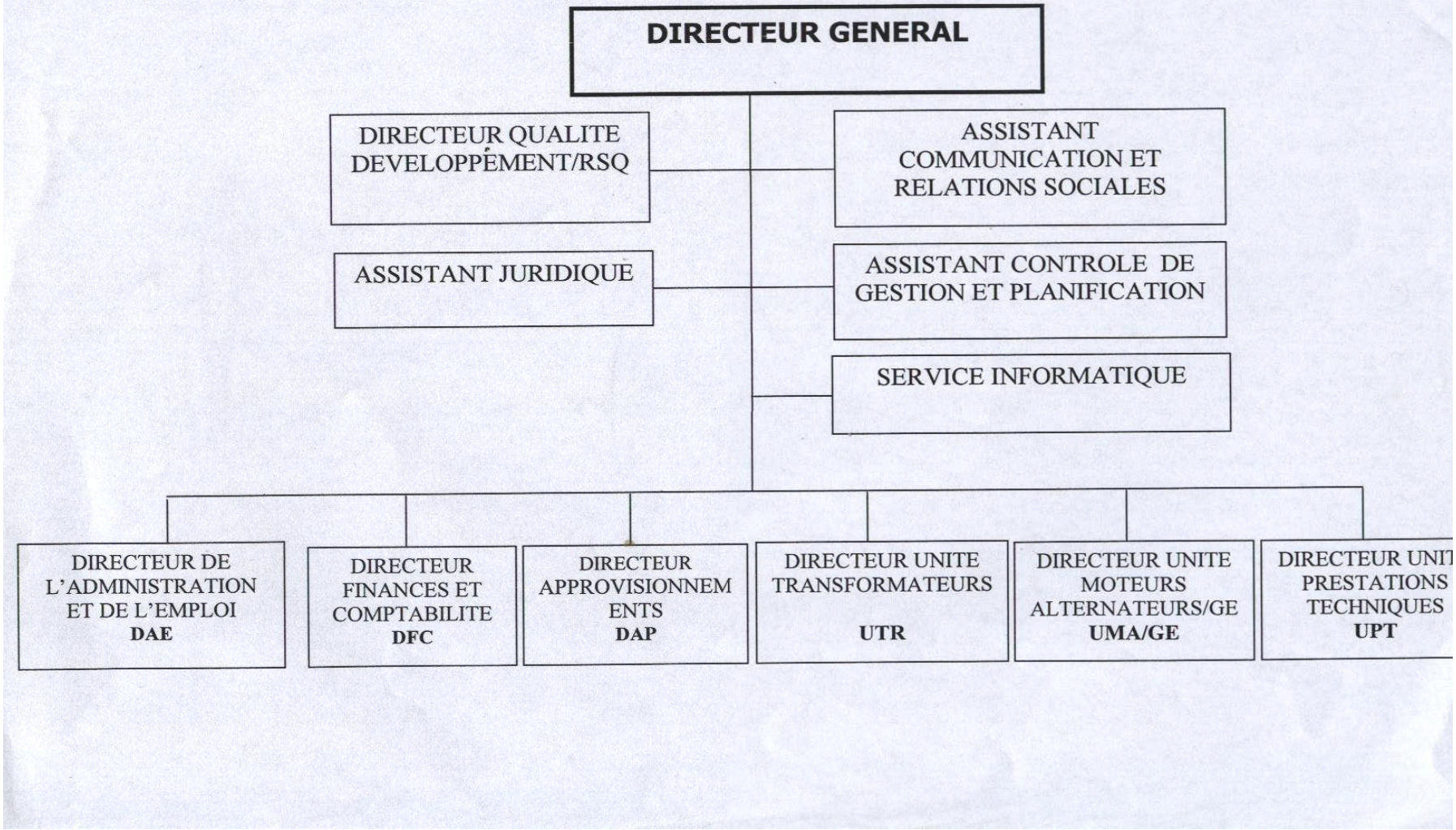
c) déterminer et mettre en oeuvre les actions nécessaires ;

d) enregistrer les résultats des actions mises en oeuvre (voir 4.2.4) ;

e) procéder à la revue des actions préventives mises en oeuvre.

ANNEXE N° 02

ORGANIGRAMME DE L'EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA AZAZGA


DIRECTEUR GENERAL
DIRECTEUR QUALITE DEVELOPPEMENT/RSQ
ASSISTANT COMMUNICATION ET RELATIONS SOCIALES
ASSISTANT JURIDIQUE
ASSISTANT CONTROLE DE GESTION ET PLANIFICATION
SERVICE INFORMATIQUE
DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION ET DE L'EMPLOI DAE
DIRECTEUR FINANCES ET COMPTABILITE DFC
DIRECTEUR APPROVISIONNEMENTS DAP
DIRECTEUR UNITE TRANSFORMATEURS UTR
DIRECTEUR UNITE MOTEURS ALTERNATEURS/GE UMA/GE
DIRECTEUR UNIT PRESTATIONS TECHNIQUES UPT

ANNEXE N° 03

15300 AZAZGA - ALGERIE	Fiche de Qualification **POSTE :**	REFERENCE : ( ) EDITION : PAGE : /.....

Nature des exigences :	Souhaitables	Obligatoires
1.- Besoin de Qualification préalable :		
2.- Niveau minimum de Formation initiale :		
3.- Formation spécifique complémentaire :		
4.- Expérience générale dans l'Entreprise / Domaine :		

Visa d'Approbation par : **Le Directeur de l'Administration et de l'Emploi, Mle.** **Le Directeur unité / Directeur central : M.**	**VISA de VÉRIFICATION du Responsable Système Qualité**

La présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne

ANNEXE N° 04

15300 AZAZGA - ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE **EVALUATION DE LA FORMATION POURVUE**	NOM, Prénom Fait le :

Date ou période	Type Format. Ext	Type Format. Int	Type Exp Int	Intitulé ou contenu	Organisme de Formation ou tuteur interne	**Autres stagiaires Concernés (Noms, Postes)**

Durée Planifiée :	**Présence réelle :**			
	Mauvais	Passable	Bien	Très bien
EVALUATION DU FORMATEUR / TUTEUR **(dés la fin)**				
Selon le Stagiaire				
EVALUATION (6 Mois APRES) de l'UTILITE du STAGE/EXPERIENCE				
Selon le Stagiaire				
Selon le Supérieur Hiérarchique				
Selon le Directeur de l'unité / Central (Si différent)				
Selon la Direction de l'Administrative et de l'Emploi				

PIECES JOINTES :	**OUI**	**NON**
Programme du Stage		
Copie feuille de présence		
Certificat externe		
Autres :		

TUTEUR INTERNE : Nom : Prénom :	**Visa**

OBSERVATIONS, PROPOSITIONS

FO-6.221-4 / 27.01.00

La présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

ANNEXE N° 05

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA AZAZGA

FICHE D'ENTRETIEN

NOM PRENOM DU CANDIDAT.....DATE.....

NOM PRENOM DE L'INTERVIEWER.....DIRECTION.....

APPRECIATION

NIVEAU SCOLAIRE DU CANDIDAT.....

EXPERIENCE DU CANDIDAT.....

APPRECIATION DES CONNAISSANCES.....

CONCLUSION

RETENU.....

INTITULE DU POSTE.....

☐ NON RETENU

☐ MOTIFS :

☐ CONNAISSANCES INSUFISANTES
☐ AUTRES

DATE ET SIGNATURE

☐ Cocher la case correspondante.

ANNEXE N° 06

GUIDE D'ENTRETIEN

POUR L'ENCADREMENT

1- Quel poste occupez vous au niveau de votre structure ?

2- Pouvez nous parler de la situation actuelle de l'entreprise Electro- Industries tant sur le plan économique que sur le plan social?

3- Cette situation a-elle- évolué positivement ou négativement par rapport à ces dernières années, notamment après que vous ayez procédé à la mise en place du dispositif de management de la qualité autrement dit la certification ISO 9001-2000?

4- Pouvez vous nous rappeler les axes majeurs de ce dispositif ?

5-Vos responsabilités ont-elle évolué parallèlement ?

6- Cette instrumentation de gestion était-elle une nécessité ou juste une mode managériale que vous étiez contraints d'adopter ?

7- Pouvez vous nous dire quelles sont les différentes dimensions de l'entreprise Electro-Industries ayant été affecté par cette instrumentation ?

8- Quelles sont les différentes dimensions sur lesquelles cette instrumentation a-t-elle fait l'impasse ?

9- La fonction ressources humaines était elle au centre de ces changements ?

10-Ce dispositif de management de la qualité se réduisait-il seulement à l'encadrement de l'entreprise Electro- Industries ?

11- Quelles sont les autres parties prenantes visées par ce dispositif ?

12- La sensibilisation était fondamentale dans ce type de changement. Comment l'avez-vous faite?

13- La fonction ressources humaines a-t-elle joué un rôle fondamental dans cette démarche ?

14- Avez-vous rencontré des résistances cette nouvelle logique de raisonnement managériale ?

15- Comment voyez vous l'avenir de l'entreprise Electro-Industries?

ANNEXE N° 07

GUIDE D'ENTRETIEN

POUR LES SALARIES

1- Quel poste occupez au niveau de votre structure ?

2- Vos responsabilités ou missions ont-elles évolué, ces dernières ?

3- Votre statut social a-t-il connu des améliorations significatives, ces dernières années ?

4- Avez-vous pris acte du dispositif de management de la qualité autrement la certification ISO 9001- 2000?

5- Pouvez nous rappeler les principales orientations de ce dispositif ?

6- Y avait-il des négociations ou des discussions entre vous et la direction concernant ce dispositif ?

7- L'encadrement de l'entreprise vous a-t-il informé suffisamment sur le dispositif en question ?

8- Au-delà de la négociation, quelles les diverses actions entreprises par la direction et les autres fonctions de l'entreprise pour vous sensibiliser et pour susciter votre implication ?

9- Vous étiez impliqué depuis dans ce dispositif ?

10-Y avait il une contrepartie à votre implication en termes de valorisation ou de sanction ?

11-Y a-t-il des contraintes sur lesquelles vous devriez que l'encadrement intervienne ?

12- Comment voyez vous l'avenir de l'entreprise Electro- Industries?

ANNEXE N°08

Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou

Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion

Département de sciences de gestion- Post Graduation

Objet: Questionnaire

En vue de réalisation d'un mémoire de Magistère portant le thème:

" Structuration des relations de travail et de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises publiques algériennes:

Cas Electro-Industries de Fréha

Elaboré par: Mr MOUKKES Farid

Contact:

Adresse: Village Ait Bouadda- Azazga- Tizi Ouzou

E-mail: moukkes_farid@yahoo.fr

Téléphone mobile: 0779 66 45 63

Destinataire:

Responsable Formation

Juillet 2008

PPREAMBULE

Pour vérifier les hypothèses émises dans le cadre conceptuel de notre travail et *in fine* répondre aux questions qui y sont posées, nous avons opté, dans le cadre opérationnel de même travail, pour une démarche méthodologique de type qualitatif.

Parmi les méthodes de recherche utilisées dans cette démarche, on peut citer, entre autres, le questionnaire. Ce dernier recèle un ensemble de questions de diverses natures: fermées, semi fermées et ouvertes, étant soumises aux différents acteurs de l'entreprise Electro-Industries en vue d'apporter des réponses et, de fait, comprendre le fonctionnement objectif de cette dernière.

A cet effet, il est demandé aux acteurs recevant ce document de le lire attentivement et de répondre soigneusement aux questions posées et attester, par voie d'une signature, les propos avancés, sans aucune contrainte ou pression de notre part, sauf celle relative à la durée accordée aux acteurs, qui est limitée, dans un premier temps à une semaine.

En sus, nous portons à la connaissance des acteurs en question que les informations recueillies via ce questionnaire seront traitées et analysées objectivement dans le but d'en tirer des conclusions pouvant nous aider à répondre à la problématique posée initialement et confirmer ou infirmer les hypothèses avancées antérieurement, ainsi que aider les responsables de l'entreprise à avoir un autre regard sur leur propre gestion.

Ledit questionnaire s'articule autour d'un ensemble de volets traitant aussi bien de l'histoire de l'entreprise que de sa situation actuelle, notamment depuis la mise en place du système de management qualité via la norme ISO 9001-2000. Les volets en question sont:

-Identification de la structure visée et le profil de son responsable;

-Le contenu de la politique de formation au niveau de Electro-Industries;

-Les objectifs visés par le dispositif relatif au management de la qualité:

-Les positions adoptées par les responsables, employés et éventuellement les syndicats;

-Le dispositif d'intéressement pour susciter l'adhésion des employés aux nouveaux objectifs;

-Le dispositif d'évaluation et de contrôle des employés;

-La négociation entre acteurs (communication et problèmes rencontrés);

QUESTIONNAIRE

I-IDENTIFICATION DE LA STRUCTURE ET LE PROFIL DES RESPONSABLES

Ce point concerne directement le responsable visé. Il nous permettra de connaître la position de son service ou son département dans l'entreprise dans sa globalité. En sus, il nous renseignera sur le profil du responsable en termes de compétences, expériences, surface de commandement (Effectif sous son autorité) et comment son département contribue-t-il à la réalisation de la performance organisationnelle de Electro-Industries.

1- Dénomination de la structure (cochez le petit cercle correspondant à votre réponse):

-O Service;
-O Département;
-O Fonction;
-O Direction ;
-O Atelier;
-O Autres

2- Présentez brièvement votre structure et sa place dans l'entreprise?

3- Est-ce que votre structure tisse des liens avec d'autres structures de l'entreprise?

-O OUI - O NON

4 –Si oui, avec quelle structure?

-O Commerciale;
-O Direction Générale;
-O Approvisionnement;
-O Production;
-O Autres:

5-Quelle est la nature de ce lien?

-Combien d'années avez-vous passé au niveau de Electro-Industries?6

7-Quels sont les différents postes que vous avez occupés pendant cette durée? (Mentionnez le nombre d'années passées au niveau de chaque poste?).

- Quel est le poste que vous occupez actuellement? 8

9- Depuis combien du temps?

- Quels sont vos responsabilités, à l'état actuel ?10

11-Vos responsabilités ont-elles évolué au fil du temps?

12- Si oui, dans quels aspects?

13- Quelles sont les diverses compétences qu'un dirigeant devrait avoir pour occuper votre poste?

(Si toutes les compétences, citées ci-dessous, devaient être réunies, classeriez les par ordre d'importance)

-O Techniques;
-O Théoriques;
-O Relationnelles;
-O Théoriques, Techniques et Relationnelles à la fois;
-O Autres

Justifiez votre réponse

14- Selon vous, qu'est ce qu'une compétence?

II-CONTENU DE LA POLITIQUE DE FORMATION AU NIVEAU DE ELECTRO-INDUSTRIES

Manifestement, le système de management de qualité, incarnée par la norme ISO 9001-2000 mis en place au niveau de Electro-Industries depuis 2004, a fait ressortir la politique de formation comme l'une des politiques de gestion des ressources humaines les plus importantes en vue de créer et de valoriser le potentiel de compétences existant au niveau de l'entreprise en question.

Dans le but de corroborer cette hypothèse, nous avons élaboré ce présent questionnaire qui sera soumis au responsable de formation afin qu'il (elle) puisse, à son tour, porter un regard plus pratique concernant ladite politique.

1- Parmi les politiques de gestion des ressources humaines, la formation est celle qui a enregistré un développement le plus important?

-O VRAI -O FAUX

2- Si vrai, où réside cette importance?

3- Si faux, quelles en sont les raisons?

4- A quel niveau de décisions s'effectue-elle l'élaboration des plans de formation?

-O Au niveau de la structure formation;
-O Au niveau de la direction des ressources humaines;
-O Au niveau de la direction générale;
-O Au niveau des autres fonctions;
-O Autres

Commentez votre réponse

5- Selon vous, la politique de formation contribue-t-elle:
-O Au développement des compétences;
-O A la promotion;
-O A l'évolution des carrières;
-O A Augmenter les salaires;
-O Autres

6- Procédez vous à l'élaboration des plans de formation à long terme?

-O OUI - O NON

7- Si oui, Comment identifiez vous les besoins en formation à long terme? Quelles sont les méthodes que vous mobilisez?

8- Si non, quelles en sont les raisons?

9- Quelle est la catégorie d'employés la plus visée par les plans de formation?
-O Cadres;
-O Agents de maîtrise;
-O Agent d'exécution;
-O Autres

Commentez votre réponse

10- Quelles sont les structures bénéficiaires de ces programmes de formation?
-O Production;
-O Approvisionnement;
-O Commerciale;
-O Ressources humaines;
-O Autres

11- Le budget de formation est-il fixé par:
-O La loi;
-O En fonction des besoins exprimés;
-O Autres.

12- Quels sont les supports de formation que vous mettez en avant pour mieux satisfaire les objectifs de la formation ?

-O Séminaires et colloques;
-O Formation sur site;
-O Vidéoconférences;
-O Enseignement académique
-O Autres

Commentez votre réponse

12- Comment évaluez vous les formations dispensées? Précisez les critères mis avant?

13- Faites une brève comparaison entre la politique actuelle de formation et celle mise en exergue précédemment?

III- OBJECTIFS DU DISPOSITIF MANAGEMENT DE LA QUALITE AU NIVEAU DE ELECTRO-INDUSTRIES

Ce volet vise à cerner les paramètres distinctifs de la configuration de l'entreprise issue après la mise en place du système management de la qualité cristallisé dans la norme ISO 9001-2000. Nous voulons comprendre et savoir, via cette rubrique, l'énoncé ou le message explicite que ladite norme veut diffuser ainsi que sa composante c'est-à-dire ses principes fondamentaux.

1- Pouvez vous nous présenter les principes fondamentaux de ce nouveau dispositif?

2- Y a t- il une différence (évolution) par rapport aux précédents dispositifs ou systèmes de gestion?

- O OUI - O NON

3- Si oui, quelles sont les transformations provoquées par ce nouveau dispositif?

4- Si non, pourquoi, alors, l'a-t-on mis en place?

5-Jugez vous que ce dispositif est suffisamment conçu pour rendre l'entreprise plus compétitive?

- O OUI -O NON

6- Si oui, quels en sont vos arguments?

7- Si non, quelles sont ses insuffisances? Et comment l'entreprise compte-elle y remédier?

8-Pouvez vous nous avancer quelques problèmes rencontrés par votre structure, auparavant?

9-A quoi sont-ils dus, d'après vous?

10-Le nouveau système de management véhiculé par la norme ISO 9001-2000 a-t-il résolu ces problèmes?

- O OUI - O NON

11-Si oui, comment ? (Quelles sont les solutions apportées).

- Si non, pourquoi?12

16- Quels ont les différents besoins en formation les plus exprimés au niveau de Electro- Industries?

15-Pensez vous que la politique de formation peut-elle influencer durablement le déroulement et la réalisation des objectifs propagés par cette nouvelle situation (système management qualité) de manière durable?

- O OUI - O NON

Justifiez votre réponse

IV- POSITIONS DES EMPLOYES VIS A VIS DE CETTE NOUVELLE SITUATION.

Dans ce point, notre intention est de savoir comment les salariés ou les ressources humaines réagissent à cette mutation suite à la certification qui a été amorcée depuis 2004. Nous voulons manifestement comprendre leur dynamique comportementale en termes de positions occupées dans leur fonction ou atelier ainsi que les prises de positions adoptées par ces dernières.

1-Quelle était la réaction des employés lorsque vous avez mis en place ce nouveau dispositif?

- O POSITIVE - O NEGATIVE

Justifiez votre réponse dans les deux cas

2-Y a-t-il des réactions ou des comportements différents entre les salariées sous des CDD (Contrat de travail à durée déterminée), CDI (contrat de travail indéterminée) et les nouvelles recrues?

- O OUI - O NON

3-Si oui; comment pouvez vous expliquer cette divergence?

4-Avez-vous buté à des problèmes de résistance la part du personnel non sélectionné pour une formation donnée?

- O OUI - O NON

-Si oui, comment pouvez vous expliquez cette situation?5

6- Comment avez-vous résolu ces problèmes?

V- DISPOSITIF D'INTERESSEMENT OU DE MOTIVATION POUR SUSCITER L'ADHESION DES EMPLOYES

Parmi les principes fondamentaux de la norme ISO9001-2000 est le management des ressources particulièrement humaines. Nous cherchons à travers ce point, comment ces dernières sont elles valorisées au niveau de Electro-Industries. Y a-t il une mise place de politiques bien élaborées dans ce sens. Ce que nous avons nommé par dispositif d'intéressement ou d'incitation.

1-Jugez vous que l'élément humain est un paramètre important à valoriser pour réussir tout changement?

- O OUI - O NON

Justifiez votre réponse dans les deux cas

2- La formation est-elle ressentie comme un facteur de valorisation de la part des employés?

- O OUI - O NON

Commentez votre réponse

3-Comment qualifiez vous le dispositif de motivation ou d'intéressement des ressources humaines mis en place à Electro-Industries?

-O Mauvais;
-O Moyen;
-O Bon;
-O Excellent.

Justifiez votre réponse

4-En plus de la formation, quelles sont les diverses actions conçues par les responsables de l'entreprise pour motiver les employés?

-O Augmentation salariale;
-O Amélioration des conditions du travail;
-O Communication interne active;
-O une gestion plus participative;
O Autres

5-Comment récompensez vous les éléments les plus méritants?

6-Quels sont les critères que vous mobilisez pour qualifier un salarié de compétent?

-O Apprentissage rapide;
-O Productivité accrue;
-O Sérieux dans le travail;
-O Initiatives régulières;
-O Ponctualité;
-O Autres

7-Comment jugez vous le climat du travail au sein de l'entreprise?

-O Mauvais;
-O Moyen;
-O Bon;
-O Excellent.

Commentez votre réponse

VI- DISPOSITIF D'EVALUATION ET DE CONTROLE

Un autre point sur le quel la norme ISO 9001-2000 met l'accent est la mesure, analyse et amélioration de rendement des salariés. Ce point que nous avons nommé par dispositif d'évaluation et de contrôle est sensé de nous renseigner sur la démarche ainsi que les critères objectifs que les responsables de Electro-Industries mettent en exergue pour situer les défaillances et éventuellement apporter les correctifs nécessaires.

-Comment évaluez vous le rendement des employés?1

2-Quels sont les critères prenez vous en considération?

3-Les évalués connaissent-ils ces critères ?

- O OUI - O NON

Commentez votre réponse dans les deux cas

4-Ce dispositif d'évaluation est-il influencé par la norme ISO 9001-2000?

O OUI - O NON -

5-Si oui, en quoi? Changement de:

-O Critères d'évaluation;
-O L'évaluateur lui-même;
-O La durée d'évaluation;
-O Autres

6-Comment arrivez vous à identifier les responsabilités dans le cas d'une défaillance?

7-Quels sont les types de sanctions les plus fréquentes dans le cas de défaillances exagérées, au niveau de Electro-Industries?

O Interpellations;-
-O Mises à pied;
-O Licenciements;
-O Rétrogradations
-O Mutations;
-O Autres

8- Qui prend ces décisions?

-O Direction générale;
-O Direction des Ressources Humaines;
-O Responsables des autres fonctions;
-O Syndicat;
-O Autres

VII- LA NEGOCIATION ENTRE ACTEURS OU ENTRE PARTIES PRENANTES

Ce dernier point, de notre enquête, vise explicitement à appréhender comment s'est fait et se fait actuellement le travail de sensibilisation pour diffuser efficacement le message contenu dans la norme ISO 9001-2000. Ce travail ne devrait pas être confiné dans une seule fonction ou au niveau d'un seul acteur, mais il vise et s'impose à tout le système de gestion. Il s'agit de savoir, en outre, quels sont les moyens mobilisés ou utilisés pour accomplir cette tâche.

1-La certification ISO 9001-2000 est elle un résultat d'un ensemble de rencontres entre les différentes parties prenantes de l'entreprise?

- O OUI - O NON

2-Si oui, quelles sont les diverses parties prenantes associées à ce processus?

3-Si non, comment a-t-on réussi à la mettre en place?

4-La diffusion des spécificités de cette certification s'est faite par quel moyen de communication? –
-O Intranet;
-O Affichage;
-O Briefings,
-O Reunions,
O Coaching (accompagnement des salariés-
-O Autres

5- La fonction ressources humaines a-t-elle joué un rôle dans ce processus de communication?

-O OUI - O NON

6- Si oui, par le biais de quelles actions? Et comment compte-elle, bien évidemment avec la collaboration des autres responsables, consolider ce travail de sensibilisation?

7- Si non, pourquoi?

8-Est-ce qu'il y a des parties prenantes qui ont contesté ce projet?

- O OUI - O NON

7-Si oui, citez les et pourquoi ?

REMARQUES ET OBSERVATIONS GLOBALES

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Date:……..

Nom:…….

Signature:….

Prénom:……

ANNEXE N° 09

Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou

Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion

Département de sciences de gestion- Post Graduation

Objet: Questionnaire

En vue de réalisation d'un mémoire de Magistère portant le thème:

" Structuration des relations de travail et de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises publiques algériennes: Cas Electro-Industries de Fréha

Elaboré par: Mr MOUKKES Farid

Contact:

Adresse: Village Ait Bouadda- Azazga- Tizi Ouzou

E-mail: moukkes_farid@yahoo.fr

Téléphone mobile: 0779 66 45 63

Destinataire:

Responsable Contrôle Qualité

Juillet 2008

PPREAMBULE

Pour vérifier les hypothèses émises dans le cadre conceptuel de notre travail et *in fine* répondre aux questions qui y sont posées, nous avons opté, dans le cadre opérationnel de même travail, pour une démarche méthodologique de type qualitatif.

Parmi les méthodes de recherche utilisées dans cette démarche, on peut citer, entre autres, le questionnaire. Ce dernier recèle un ensemble de questions de diverses natures: fermées, semi fermées et ouvertes, étant soumises aux différents acteurs de l'entreprise Electro-Industries en vue d'apporter des réponses et, de fait, comprendre le fonctionnement objectif de cette dernière.

A cet effet, il est demandé aux acteurs recevant ce document de le lire attentivement et de répondre soigneusement aux questions posées et attester, par voie d'une signature, les propos avancés, sans aucune contrainte ou pression de notre part, sauf celle relative à la durée accordée aux acteurs, qui est limitée, dans un premier temps à une semaine.

En sus, nous portons à la connaissance des acteurs en question que les informations recueillies via ce questionnaire seront traitées et analysées objectivement dans le but d'en tirer des conclusions pouvant nous aider à répondre à la problématique posée initialement et confirmer ou infirmer les hypothèses avancées antérieurement, ainsi que aider les responsables de l'entreprise à avoir un autre regard sur leur propre gestion.

Ledit questionnaire s'articule autour d'un ensemble de volets traitant aussi bien de l'histoire de l'entreprise que de sa situation actuelle, notamment depuis la mise en place du système de management qualité via la norme ISO 9001-2000, en 2004. Les volets en question sont:
-Identification de la structure visée et le profil de son responsable;
-Les objectifs visés par le dispositif relatif au management de la qualité:

-Les positions adoptées par les responsables, employés et éventuellement les syndicats;

-Le dispositif d'intéressement pour susciter l'adhésion des salariées aux nouveaux objectifs;

-Le dispositif d'évaluation et de contrôle des salariés;

-La négociation entre acteurs (communication et problèmes rencontrés).

QUESTIONNAIRE

I-IDENTIFICATION DE LA STRUCTURE ET LE PROFIL DES RESPONSABLES

Ce point concerne directement le responsable visé. Il nous permettra de connaître la position de son service son département dans l'entreprise dans sa globalité. En sus, il nous renseignera sur le profil du responsable en termes de compétences, expériences, surface de commandement (Effectif sous son autorité) et comment son département contribue-t-il à la réalisation de la performance organisationnelle de Electro-Industries.

1- Dénomination de la structure (Mettez une croix dans le petit cercle correspondant à votre réponse):

-O Service
-O Département
-O Fonction
-O Direction
-O Atelier
-O Autres:

2- Présentez brièvement votre structure et sa place dans l'entreprise?

3- Est-ce que votre structure tisse des liens avec d'autres structures de l'entreprise?

-O OUI - O NON

4 –Si oui, avec quelle structure?

-O Commerciale;
-O Ressources humaines;
-O Direction Générale;
-O Approvisionnement;
-O Production;
-O Autres:…sécurité……

5-Quelle est la nature de ce lien?

qu-**Combien d'années avez-vous passé au niveau de Electro-Industries**?6

d7-Quels sont les différents postes que vous avez occupés pendant cette durée? (Mentionnez le nombre d'années passées au niveau de chaque poste?).

- Quel est le poste que vous occupez actuellement? 8

9- Depuis combien de temps?

- Quels sont vos responsabilités, à l'état actuel ?10

11-Vos responsabilités ont-elles évolué au fil du temps?

12- Si oui, dans quels aspects?

13- Quelles sont les diverses compétences qu'un dirigeant devrait avoir pour occuper votre poste?

(Si toutes les compétences, citées ci-dessous devaient être réunies, classeriez les par ordre d'importance)

-O Techniques
-O Théoriques
-O Relationnelles
-O Théoriques, Techniques et Relationnelles à la fois
-O Autres

Justifiez votre réponse

14- Selon vous, qu'est ce qu'une compétence?

II- OBJECTIFS DU DISPOSITIF "MANAGEMENT DE LA QUALITE" AU NIVEAU DE ELECTRO-INDUSTRIES

Ce volet vise à cerner les paramètres distinctifs de la configuration de l'entreprise issue après la mise en place du système management de la qualité cristallisé dans la norme ISO 9001-2000. Nous voulons comprendre et savoir, via cette rubrique, l'énoncé ou le message explicite que ladite norme veut diffuser ainsi que sa composante c'est-à-dire ses principes fondamentaux.

1- Pouvez vous nous présenter les principes fondamentaux de ce nouveau dispositif?

2- Y a t- il une différence (évolution) par rapport aux précédents dispositifs ou systèmes de gestion?

- O OUI - O NON

3- Si oui, quelles sont les transformations provoquées par ce nouveau dispositif?

4- **Si non, pourquoi l'a-t-on mis en place, alors?**

5-Jugez vous que ce dispositif est suffisamment conçu pour rendre l'entreprise plus compétitive?

- O OUI -O NON

6- Si oui, quels en sont vos arguments?

7- Si non, quelles sont ses insuffisances? Et comment l'entreprise compte-elle y remédier?

8-Pouvez vous nous avancer quelques problèmes rencontrés par votre structure, auparavant?

9-A quoi sont-ils dus, d'après vous?

10-Le nouveau système de management véhiculé par la norme ISO 9001-2000 a-t-il résolu ces problèmes?

- O OUI - O NON

11-Si oui, comment ? (Quelles sont les solutions apportées).

- Si non, pourquoi?12

13- Le management des ressources humaines a-t-il contribué à la résolution des ces problèmes?

O OUI - O NON -

14- Si oui, quelles sont les actions élaborées pour réussir la résolution de ces problèmes?

-O Formation;

-O Réaffectation du personnel;
-O Promotion;
-O Nouvelle description des postes;
-O Autres

15-Jugez vous que le management des ressources humaines peut-il influencer durablement le déroulement et la réalisation des objectifs propagés par cette nouvelle situation (système management qualité) de manière durable?

- O OUI - O NON

Justifiez votre réponse

III- POSITIONS DES SALARIES VIS A VIS DE CETTE NOUVELLE SITUATION.

Dans ce point, notre intention est de savoir comment les employés ou les ressources humaines réagissent elles à cette mutation suite à la certification qui a été amorcée depuis 2004. Nous voulons manifestement comprendre leur dynamique comportementale en termes de positions occupées dans leur fonction ou atelier ainsi que les prises de positions adoptées par ces dernières.

1- **La composante humaine de Electro-Industries a –t-elle évolué depuis la mise en place du système de management qualité?**

- O OUI - O NON

2-Si oui, quelle est la catégorie étant concernée par cette évolution?

-O Cadres;
-O Agent de maîtrise;
-O Exécution.

3- A quoi est-elle due (ladite évolution)?

4- Cette composante est-elle concérnée par la contractualisation limitée c'est-à-dire des Contrats de travail à Durée Déterminée?

- O OUI - O NON

5- **Si oui, pourquoi faites vous appel à ce type de contrat?**

6-Quelle était la réaction des salariés lorsque vous avez mis en place ce nouveau dispositif?

- O POSITIVE - O NEGATIVE

Justifiez votre réponse dans les deux cas:

7- **Quelles sont les compétences que devraient avoir les employés pour réaliser les objectifs de l'entreprise? (Si toutes ces compétences, mentionnées ci-dessous, devaient être réunies, classeriez les par ordre d'importance)**

-O Techniques

-O Théoriques
-O Relationnelles
-O Toutes à la fois
O Autres……..-

8-Pensez vous que les employés de Electro-Industries possèdent-ils toutes ces compétences pour réaliser les objectifs de l'entreprise?

- O OUI - O NON

9-Si non, quelles sont leurs insuffisances?

10- Comment envisagez vous y remédier?

11-Y a-t-il des réactions ou des comportements différents entre les employés sous des CDD (Contrat de travail à durée déterminée), CDI (contrat de travail indéterminée) et les nouvelles recrues?

- O OUI - O NON

12-Si oui; comment pouvez vous expliquer cette divergence?

13- Comment comptez vous remédier à cette situation pour assurer éventuellement la cohésion du groupe?

14-Avez-vous changé la hiérarchie et la description des postes de travail? Après la mise en place de la norme ISO 9001-2000?

- O OUI - O NON

Si oui, Présentez brièvement cette reconfiguration?-15

16-Avez-vous procédé à une réaffectation du personnel ?

- O OUI - O NON

17-Si oui, Selon quels critères? Et en collaboration avec quels acteurs de l'entreprise?

18-De ce fait, avez-vous buté à des problèmes de résistance au changement de la part du personnel concerné?

- O OUI - O NON

19-Si oui, quelles en sont les causes?

-O Peur de la précarité de leur emploi;
-O Disparition du pouvoir détenu jusque là;
-O Par peur de non pas maîtriser les nouvelles procédures et procédés;
-O Menace sur la cohésion du groupe et perte du repères;
-O Autres

20-Quels sont les problèmes rencontrés de la part des employés empêchant la réalisation des objectifs de l'entreprise?

-O Manque de rigueur;
-O Cadence du travail non respectée;
-O Manque de motivation;
-O Manque d'initiative;
-O Apprentissage lent;
-O Autres

IV- DISPOSITIF D'INTERESSEMENT POUR SUSCITER L'ADHESION DES SALARIES:

Parmi les principes fondamentaux de la norme ISO9001-2000, on peut recenser le management

des ressources particulièrement humaines. Nous cherchons à travers ce point, comment ces dernières sont elles valorisées au niveau de Electro-Industries. Y a-t il une mise place de politiques bien élaborées dans ce sens. Ce que nous avons nommé par dispositif d'intéressement ou d'incitation.

1-Jugez vous que l'élément humain est un paramètre important à valoriser pour réussir tout changement?

- O OUI - O NON

2-Si oui, comment tâchez vous à ce qu'il soit valorisé? Par le biais de:

-O Communication active;
-O Responsabilisation accrue;
-O Encouragement des initiatives;
-O Reconnaissance des efforts fournis;
-O Accompagnement permanent;
-O Autres

3-Comment qualifiez vous le dispositif de motivation ou d'intéressement des ressources humaines mis en place à Electro-Industries?

-O Mauvais;
-O Moyen ;
-O Bon;
-O Excellent.

Justifiez votre réponse

4-Quelles sont les diverses actions conçues par les responsables de l'entreprise pour motiver le personnel de l'entreprise?

-O Augmentation salariale;
-O Amélioration des conditions du travail;
-O Communication interne active;
-O une gestion plus participative;
O Autres

5-Comment récompensez vous les éléments les plus méritants?

6-Quels sont les critères que vous mobilisez pour qualifier un salarié de compétent?

-O Apprentissage rapide;
-O Productivité accrue;
-O Sérieux dans le travail;
-O Initiatives régulières;
-O Ponctualité;
-O Autres

7-Comment jugez vous le climat du travail au sein de l'entreprise?

-O Mauvais;
-O Moyen;
-O Bon;
-O Excellent;

Commentez votre réponse

8-Avez-vous déjà procédé à des politiques de gestion des employés plus incitatives?

-O OUI -O NON

9-Si oui, citez les?

10-Sont elles inédites?

-O OUI -O NON

11-Si oui, comment les avez-vous élaboré?

-Avec quelles autres parties prenantes ? 12

-O Directeur (rice) des ressources humaines;
-O Direction générale;
O Syndicat; -
-O Autre

V- DISPOSITIF D'EVALUATION ET DE CONTROLE

Un autre point sur le quel la norme ISO 9001-2000 met l'accent est la mesure, l'analyse et l'amélioration de rendement des employés. Ce point que nous avons nommé par dispositif d'évaluation et de contrôle est sensé de nous renseigner sur la démarche ainsi que les critères objectifs que les responsables de Electro-Industries mettent en exergue pour situer les défaillances et éventuellement apporter les correctifs nécessaires.

-Comment évaluez vous le rendement des salariés?1

2-Quels sont les critères prenez vous en considération?

3-Les évalués connaissent-ils ces critères ?

- O OUI - O NON

Commentez votre réponse dans les deux cas

4-Ce dispositif d'évaluation est-il influencé par la norme ISO 9001-2000?

O OUI - O NON -

5-Si oui, en quoi? Changement de:

-O Critères d'évaluation;
-O L'évaluateur lui-même;
-O La durée d'évaluation;
-O Autres

6-Comment arrivez vous à situer les responsabilités dans le cas d'une défaillance?

7-Quels sont les types de sanctions prodiguées d ans le cas de défaillances exagérées, au niveau de Electro-Industries?

O Interpellations;-
-O Mises à pied;
-O Licenciements;
-O Rétrogradations;
-O Mutations;
-O Autres

8- Qui prend ces décisions?

-O Direction générale;
-O Direction des Ressources Humaines;
-O Responsables de fonctions;
-O Syndicat;
-O Autres

VI- LA NEGOCIATION ENTRE ACTEURS OU ENTRE PARTIES PRENANTES

Ce dernier point, de notre enquête, vise explicitement à appréhender comment s'est fait et se fait actuellement le travail de sensibilisation pour diffuser efficacement le message contenu dans la norme ISO 9001-2000. Ce travail ne devrait pas être confiné dans une seule fonction ou au niveau d'un seul acteur, mais il vise et s'impose à tout le système de gestion. Il s'agit de savoir, en outre, quels sont les moyens mobilisés ou utilisés pour accomplir cette tâche.

1-La certification ISO 9001-2000 est elle un résultat d'un ensemble de rencontres entre les différentes parties prenantes de l'entreprise?

- O OUI - O NON

2-Si oui, quelles sont les diverses parties prenantes associées à ce processus?

3-Si non, comment a-t-on réussi à la mettre en place?

4-La diffusion des spécificités de cette certification s'est faite par quel moyen de communication?

-O Intranet
-O Affichage
-O Briefings
-O Reunions
O Coaching (accompagnement des employés)-
-O Autres

5-Comment comptez vous, bien évidemment avec la collaboration des autres responsables, consolider ce travail de sensibilisation?

6-Est-ce qu'il y a des parties prenantes qui ont contesté ce projet?

- O OUI - O NON

7-Si oui, citez les et pourquoi?

REMARQUES ET OBSERVATIONS GLOBALES

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....

Date:……..

Nom:……

Prénom :……

Signature:……..

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE…… i
REMERCIEMENTS…… iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES…….. iv
LISTE DES ABREVIATIONS…… v

INTRODUCTION GENERALE…… 1
1-Problématique……… 4
2-Hypothèses de travail…… 8
3-Motivations et intérêts de la recherche…… 8
4-Posture théorique et épistémologique……... 9
5-Pôle technique de la recherche …… 11
6-Structure du travail …… 13

PARTIE I : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Introduction de la partie I …… 16
CHAPITRE 1: LE SYSTEME DU TRAVAIL ET SES MUTATIONS…… 19
Section 1:Le modèle dominant de régulation des relations de travail…… 20
I- Le modèle interprétatif fordiste lu par les régulationnistes…….. 21
1- La question des régulationnistes…… 21
2- Principes et portée du paradigme fordien du rapport salarial…… 22
2-1:Une division approfondie du travail ou une parcellisation poussée du travail …… 22
2-2:Usage du revenu et modification des normes de consommation……... 23
2-3:La régulation monopoliste: fondement du rapport salarial fordiste …….. 24
II- Le modèle interprétatif segmentationiste…… 25
1- Approche institutionnelle du champ économique…….. 25
2-De la notion du marché interne du travail…… 26
2-1: La définition du marché interne du travail…….. 27
2-2: Les caractéristiques du marché interne du travail……. 27
2-3: Le marché interne du travail, un marché segmenté…… 27
III- Les points de convergence des deux modèles de relation de travail: fordiste et segmentationniste… 28
1-La division du travail…….. 28
2-La notion de marché interne …… 29
3-La contractualisation longue de la relation salariale……. 29

Section 2:Les facteurs accélérateurs de l'épuisement du modèle dominant des relations de travail…… 30
I- Retour sur les fondamentaux du modèle dominant des relations de travail…… 30
1- Séparation stricte entre le travail et les travailleurs…… 31

2-Le débit comme critère central de productivité…… 31
3-Immobilisation spatio-temporelle des travailleurs…… 32
II- Les facteurs de (re)- structuration des relations de travail…… 32
1-Interaction dialogique entre le travail et la technologie…… 33
2-Emergence de nouvelles catégories de travailleurs…… 33
3-Prégnance de l'apprentissage continu…… 34
4- La mise sous tension des travailleurs par les consommateurs…….. 34
5- Des fonctions de leadership et de supervision en mutation…… 34
6- Prise en considération de l'approche collective du travail…… 35
7- Redéfinition des postes de travail…… 35
III- Les mutations actuelles du contenu du travail…….. 35
1-Les événements…… 36
2-La communication…… 37
3-Les services……... 40

Section 3:Vers une problématisation des relations de travail basée sur les compétences?..... …… 41
I- La compétence au travail: esquisse d'une définition……. 42
1-Les propriétés intrinsèques de la
compétence……. 43
43
1-1:La compétence est vectorielle…… 43
1-2:La compétence se valorise et s'apprécie *in situ*.…… 44
1-3:La compétence est difficilement mesurable *ex ante*.…… 44
1-4:La compétence est finalisée, relative à un but…… 44
1-5:Le double caractère cognitif et social de la compétence…… 44
1-6:La compétence comme intégration dynamique des savoirs…… 45
2- Définition de la compétence par le contenu…… 45
2-1: Définition de David Mc Clelland…… 46
2-2: Définition de l'organisme Emploi- Quebec…… 46
2-3: Définition de Hay Management Consulting……..... 47
2-4: Définition de la Conférence Board du Canada…… 47
2-5: Définition du Medef……
3- La compétence au travail comme un construit social et le non sens de sa réductibilité à ses manifestations externes: préalables pour l'institutionnalisation d'une éventuelle définition de la compétence?..... 47
II-la compétence: genèse d'un mode de régulation des relations de travail……. 48
1- Evolution conceptuelle de la qualification…… 49
1-1: Caractéristiques du Q1……. 49
1-2:Caractéristiques du Q2…….. 49
2- Emergence des modèles de la compétence……. 50
2-1:Caractéristiques du C1……... 51
2-2:Caractéristiques du C2…… 52

III- Les changements opérés au niveau des relations de travail suite a l'introduction des règles de la gestion des compétences…… 52
1-De nouvelles règles d'élaboration du marché interne du travail ……. 53
1-1: Repérage et classement des compétences comportementales requises par les différentes fonctions .. 53
1-2: Modification dans l'évaluation des acteurs ……..... 53
1-3:Les épreuves promotionnelles reposant principalement sur la façon dont un salarié occupe sa fonction... 53
2- De l'usage des règles de gestion des compétences…….. 54
2-2:Tensions entre les compétences individuelle et collective ……... 54
2-3:Tensions autour des objectifs……. 54
2-4:Tensions liées aux difficultés d'évaluation ……... 54
2-5:Tensions liées aux questions d'équité…….. 55

CHAPITRE 2: LE CHANGEMENT DU MODE DE REGULATION DES RELATIONS DE TRAVAIL : UNE INTERPRETATION CONVENTIONNALISTE... 58

Section 1: Le cadre de pensée et d'action du modèle conventionnaliste du gouvernement des entreprises …… 59
I- Origine du modèle conventionnaliste…….. 59
1-La convention : un champ de définitions fertile et non délimité…….. 60
2-La convention : un mode de régulation critique de l'axiomatique libérale…… 64
2-1:Les limites du modèle libéral du gouvernement de l'entreprise…… 64
2-2:La position du modèle conventionnaliste par rapport à ces limites…… 66
2-3:L'axiomatique conventionnaliste……. 67
3-La théorie de la structuration comme tentative d'enrichissement du modèle conventionnaliste…….. 69
3-1:Les hypothèses de la théorie de la structuration…… 70
3-2:La convention comme une structure sociale……. 71
Section 2: Les conventions de travail: points de vue autorisés d'un économiste et d'un chercheur en gestion…… 73
I- L'analyse économique des conventions de travail: point de vue de Robert SALAIS…… 74
1-Les questions soulevées par l'économie des relations de travail dans sa variante conventionnaliste…… 75
2-La relation de travail comme un compromis entre deux principes d'équivalence…… 76
3-Les conventions de travail et les deux principes d'équivalence…… 77
3-1:La convention de productivité …… 77
3-2:La convention de chômage…… 78
3-3:La convention de travail et les modèles productifs…….. 79
II- La convention et l'organisation: l'apport de Pierre Yves GOMEZ……. 84
1-La convention d'effort comme un système de mesure de la performance au travail…… 84
2-L'évolution de la convention d'effort ou la dynamique conventionnaliste…… 85
2-1:Les facteurs exogènes…….. 86
2-2: Les facteurs endogènes……..... 86

3-La morphologie de la convention d'effort et sa cohérence…….. 87
3-1:L'énoncé de la convention d'effort…… 87
3-2: Le dispositif matériel concret…….. 88
Section 3: De la qualification à la compétence: d'une convention à une autre…… 90
I- La convention d'effort centrée sur la qualification…… 90
1-La dimension organisationnelle ou l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la qualification 91
1-1: Le principe supérieur commun ou l'objectif commun d'efficience…… 91
1-2: La distinction…… 91
1-3: La sanction…… 92
2-La dimension institutionnelle ou le dispositif matériel de la convention d'effort-qualification…… 92
2-1:La fréquence des contacts entre les adopteurs…….. 92
2-2:L'utilisation de la technologie……..... 93
2-3:La tolérance de la négociation…….. 93
II- La convention d'effort ce 94
1-La dimension organisationnelle ou l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la compétence…… 94
1-1 :Le principe supérieur commun……. 94
1-2 :La distinction…… 94
1-3 :La sanction…… 95
2-La dimension institutionnelle ou le dispositif matériel de la convention d'effort centrée sur la compétence 96
2-1:La fréquence des contacts…….. 96
2-2:L'utilisation de la technologie…… 97
2-3:La tolérance de la négociation……... 97

<u>CHAPITRE 3</u>: L'APPROPRIATION DE LA CONVENTION D'EFFORTT:
UN ENJEU DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES……. 101
Section 1: De l'appropriation de la convention d'effort ……... 102
I- L'appropriation: un point repensant les outils de gestion……... 103
1-Essai de définition de la notion d'appropriation…… 103
2-L'appropriation: les impasses de la conception représentationniste des outils de gestion…… 105
II- Regards sur d'autres perspectives de la dynamique appropriative de la convention d'effort…… 106
1-L'appropriation dans la perspective psycho-cognitive……. 107
2-L'appropriative dans la perspective socio-politique…… 108
III- Modèle propositionnel du management de l'appropriation de la convention d'effort …… 110
1-Le management de l'appropriation comme mécanisme de régulation conjointe…… 111
2-La nécessité de l'existence d'une contrepartie à la demande d'implication……. 111
3-Pour une conception ouverte de l'instrumentation des outils de gestion…… 112
Section 2: Repenser la gestion des ressources humaines: vers une approche paradigmatique 114
I- Le modèle instrumental de la gestion des ressources humaines: retour sur une vision déjà contestée…… 115
1-Les caractéristiques du modèle instrumental…….. 115
1-1 Primat du politique sur les pratiques ……. 115

1-2 : Raisonnement objectif positiviste…… 116
1-3 : Processus linéaire et séquentiel……. 116
1-4 : Modèle mécanisé et stabilité de 117
2-Les incomplétudes du m 117
2-1 :L'acteur rationnel prométhéen démystifié ……... 117
2-2 :Les jeux et les enjeux de pouvoir……. 118
2-3 : L'aspect mimétique…….. 118
II-Le modèle de l'arbitrage managérial……. 118
III-Le modèle de gestion des contradictions……. 119
Section 3: La reconfiguration des rôles de la FRH et le renouvellement du contenu de la GRH ……. 123
I- La gestion des ressources humaines: une conception dynamique…….. 124
1-La GRH : jeux de rôles entre acteurs multiples…….. 124
1-1 La stratégie autoritaire…….. 125
1-2 La stratégie de persuasion…… 126
1-3 La stratégie de négociation ……... 126
1-4 La stratégie participative……... 126
2-La GRH : un champ de tensions politiques……..... 126
3-La GRH : des politiques toujours en mouvement……..... 127
II-Les évolutions au sein de la fonction ressources humaines…… 128
1- L'évolution structurelle de la fonction ressources humaines ou le processus de professionnalisation de la FRH 128 129
1-1:L'organisation de la fonction RH …… 129
1-2: La taille de la fonction RH et son coût de fonctionnement…….. 130
1-3: La reingéniérie et l'impartition des activités de GRH……..
2- La professionnalisation des activités de la gestion des ressources humaines et le besoin de cohérence entre la convention d'effort et la GRH…….. 130 130
2-1:La planification des besoins en ressources humaines …….. 130
2-2:La dotation en ressources humaines…… 131
2-3:L'évaluation du rendement des ressources humaines……... 131
2-4:Le développement des ressources humaines …… 131
2-5:La rémunération et la motivation des employés…….. 131
2-6:L'amélioration du climat de travail ……. 131
2-7:Le maintien des relations de travail satisfaisantes…… 132
2-8:La communication interne……
3-Professionnalisation des acteurs de la gestion des ressources humaines Repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines…….. 134
3-1:Un rôle de stratège……. 134
3-2:Un rôle d'agent de changement……. 134
3-3:Un rôle de gestionnaire des contradictions…… 135

3-4 : Un rôle de garant du climat social…….. 136
3-5 :Un rôle de gestionnaire politique……. 136

Conclusion de la partie II …… …….. 139

PARTIE II: LES FONDEMENTS OPERATIONNELS DE LA RECHERCHE

Introduction de la partie II……. 140

CHAPITRE 4: LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN ALGERIE ET LE PROTOCOLE DE RECHERCHE…… 142
Section 1: Les configurations de la GRH en Algérie: évolutions et limites……. 143
I- La FRH: une fonction confisquée et instrumentalisée…… 144
1-La FRH: une fonction fortement bureaucratisée…….. 144
2-Le fonctionnement unilatéral et instrumentalisation de la fonction personnel…… 145
3-Le poids pesant du statut général du travailleur (SGT)…… …….. 146
II -La FRH: entre autonomie et dualisation du fonctionnement organisationnel……. 147
1-La FRH: une fonction pensée dans un syncrétisme de rationalités…… 148
2-La FRH: de nouvelles pratiques émergentes et nouveaux dilemmes…… 149
3-La FRH: la nécessaire dissidence…….. …… 150

Section 2: Le champ d'observation de l'étude de cas : Electro-Industries…….. 151
I- Le champ spatial de l'étude de cas…… 152
1- Eletcro-Industries: trois spécificités de fonctionnement plus ou moins communes à toutes les entreprises publiques…….. 152
2-Electro-Industries: Evolution et Missions……... 153
3-Eletcro-Industries: de la qualité du produit à la qualité totale……. 154
II- Le champ temporel de l'étude de cas……. 156
1-La durée de l'étude de cas…… 156
2-La durée des effets de la norme qualité…….. 156
III -La démarche scientifique de l'étude de cas…… 157
1-Les pôles de l'intelligibilité du réel ……. 157
1-1:Le pôle épistémologique…… 157
1-2:Le pôle théorique……. 161
1-3:Le pôle technique……. 161
2-L'attitude d'approche du réel : approche hypothético-déductive……. 161
3-Une étude fondée sur deux observations…….. 163
Section 3: Observation, compréhension et explication du réel…….. 164
I- Précisions sur la stratégie d'accès au réel : Etude de cas …… 164

II-Les sources et la nature des informations collectées…… 165
III-Les techniques de collecte d'informations…….. 166
1-L'analyse documentaire et les archives……. 166
2-Les entretiens semi-directifs…….. 167
3-Les questionnaires…… 168
IV-Les techniques d'analyse des données collectées « Méthode d'Analyse de contenu »…… …… 170
V-La discussion et l'interprétation des résultats……. 171

CHAPITRE 5: LA NOMRE ISO 9001-2000: UNE CONVENTION DE QUALITE …….. 175
Section 1: ISO 9001-2000 : Une exigence de modernité……. . 176
I- La normalisation : un champ d'application au niveau de l'ELECTRO-INDUSTRIES…… 177
1-La normalisation : une définition et des caractéristiques……. 177
2-La normalisation : prise de conscience d'une exigence de l'heure au niveau de l'ELECTRO- 179
INDUSTRIES…….. 181
3-La normalisation au niveau de l'Eletcro-Industries : un processus incohérent……. 181
II- Les exigences de la norme ISO 9001 version 2000…… 181
1-Les principes du management de la qualité…… 181
1-1:Orientation client……... 182
1-2:Leadership…….. 182
1-3:Implication du personnel……. . 182
1-4: Approche processus……. 183
1-5: Management par approche système…… 183
1-6: Amélioration continue……. 183
1-7: Approche factuelle pour la prise de décision…….. 183
1-8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs…….. 184
2-Les caractéristiques de la norme ISO 9001 version 2000…… 184
2-1: La norme ISO 9001 est une norme générique…….. 185
2-2: La mise en œuvre par les organisations des exigences de la norme de la norme ISO 9001 est sujette 186
à des interprétations……... 185
2-3: La norme ISO 9001 met l'accent sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation… 186
2-4: L'exigence de l'existence et de la maîtrise d'une documentation conséquente…… 186
2-5: L'obtention de la certification ISO 9001 nécessite l'aval d'un organisme certificateur…… 187
Section 2: Lecture conventionnaliste de la norme ISO 9001-2000……. 187
I- La norme ISO 9001 version 2000: Une convention globale à triple fonctions…… 188
1- la certification ISO 9001 version 2000, instrument de réduction de la complexité…… 188
2- la certification ISO 9001 version 2000, un dispositif cognitif institué…… 189
3- la certification ISO 9001 version 2000, un argumentaire d'échanges industriel et commercial…… 189
II- La lecture Gomezienne de la qualité : la norme ISO 9001 version 2000 comme objet frontière entre deux 190
conventions distinctes…… 190

1- La norme ISO 9001-2000 vue par la convention de qualification: une logique d'action d'ordre marchand……. 194
1-1: La convention de qualification: Définition et rôles…….. 195
1-2: La morphologie de la convention de qualification……... 196
2- La norme ISO 9001-2000 vue par la convention d'effort: une logique d'ordre industriel…….
2-1: La convention d'effort: définition et rôles…… 196
2-2: La morphologie de la convention d'effort……. 201
Section 3: ISO 9001-2000 : Une convention en manque de cohérence morphologique au niveau de l'Electro-Industries……... 202
I- De la prégnance de la conception substantive de la norme ISO 9001 version 2000…….. 202
1- De la surestimation, par les cadres, de la pertinence de la norme ISO 9001-2000 …… 203
2- La chosification et la personnification de la norme par les ouvriers…….. 203
3- Le label, une fin en soi…… 204
II- De la prégnance du modèle transmissif et comportementaliste dans la diffusion de l'énoncé. de la convention de qualité……. 204
III-La qualité: un cadre de pensée et d'action dissociée des ressources humaines d'Electro-Industries……..... 206

CHAPITRE 6:LA NORME ISO 9001-2000 ET LA GRH : UNE RELATION AMBIGUË…… 210
Section 1: L'impact limité de la norme ISO 9001-2000 sur la morphologie de la FRH au niveau d'Electro-Industries... 211
I- Absence d'une dynamique appropriative du raisonnement compétenciel au niveau d'Electro-Industries……. 212
1-La compétence au niveau d'Electro-Industries: un principe *supérieur* commun de gestion faiblement Institutionnalisé…… 212
2-Une recomposition timide des répertoires d'emploi et difficulté de construction de compétences collectives un principe de distinction non maîtrisé…….. 214
3- l'absence d'une contrepartie directe consistante à la demande de compétence et d'implication des ressources humaines: la sanction positive n'est pas mise en valeur……. 216
II- De la prégnance de l'approche technico-économique : une gestion des ressources humaines toujours instrumentalisée…….. 218
1- L'architecture organisationnelle de la fonction ressources humaines non bouleversée……. 219
1-1: Une conception administrative de la gestion des ressources humaines…… 219
1-2: Une fonction pas stratégique mais au "service" de la stratégie de l'entreprise……. 223
1-3: Une formalisation forte…….. 223
2- La norme ISO 9001-2000, performances économiques et performances sociales de Electro- Industries : Une relation triadique poreuse……... 224

Section 2: La GRH à l'Electro-Industries: Un dispositif matériel réduit…….. 228

I- La politique de formation: une technologie sociale valorisée mais en manque de construction au sein de Electro-industries…….. 229

1- La formation à Electro- Industries: Un effort tous azimuts…… 230

1-1: La diversité des savoirs requis…… 230

1-2:Tous les acteurs organisationnels concernés…… 230

1-3: Une approche globale de la formation……. 231

1-4: Des objectifs multiples, mais pas forcément clairs……..... 231

2-Une méthodologie et un contenu objectivant……. 231

3-Une formation évaluée, mais dépourvue de critères d'objectivation…… 232

4-Une budgétisation qui manque de logique…….. 233

5-Une formation fortement traversée par des représentations sociales non canalisées……. 233

II- la communication interne: une fréquence faible des contacts entre les adopteurs de la convention ou la raison d'une conventionnalisation faible…… 234

1-Un espace de discussion et de conventionnalisation fragile……. 235

1-1: La structure matérielle ou organisationnelle de l'entreprise……. 235

1-2: Le poids de l'histoire ou la réactualisation des expériences passées…… 235

2- La prégnance de la culture écrite……. 237

III- L'évaluation et le contrôle : le rétrécissement de la marge de négociation des adopteurs de la convention de la qualité……. 238

1-Le renforcement de la régulation de contrôle ……. 238

1-1: L'autorité…….. 239

1-2: Responsabilisation versus bureaucratie…… 239

1-3: La sanction …….. 239

2-L'affaiblissement de la régulation autonome…….. 240

3- Une régulation conjointe fragile……. 240

3-1: Accord informel……..... 241

3-2: Accord formel……..... 241

Section 3: Repenser le travail : une exigence de professionnalisation de la GRH et de l'appropriation de la nouvelle convention d'effort…….. 242

I- Une professionnalisation déséquilibrée par la rupture, l'amalgamation et la dissidence…… 243

1-Regard conventionnaliste sur ce double mouvement……. 243

2-La formation comme voie unique et sans réflexivité de la professionnalisation…….. 244

II- Une conception réductrice du travail: la condition du travail comme préalable à la professionnalisation de la GRH…….. 245

1-Un travail confiné dans les limites spatio-temporelles du poste……. 246

2-Un personnel effectuant des tâches, pas des activités…….. 246

3-La négligence de la puissance subjective de la personne……. 247

Conclusion de la partie II…… 249
CONCLUSION GENERALE…….. …….. 250
BIBLIOGRAPHIE…… 254
ANNEXES…….. 265
TABLE DES MATIERES ……...… 311

Résumé

La diffusion massive des dispositifs de rationalisation managériale, dictés par les exigences de la nouvelle configuration environnementale, a reconsidérée le mode de centralité du rapport salarial, et *in fine* la gestion des ressources humaines. Celle-ci, pensée jusque là dans une logique de qualification, s'est vue basculer, quoique sans radicalité, dans une logique de compétence prenant en compte, dans sa philosophie, deux critiques importantes, l'une est artistique- autonomie et créativité de la personne- et l'autre est sociale- relations et dynamique de groupe, émises à l'encontre du système dominant des relations de travail incarné par le système taylorien- fordien et la théorie de la segmentation du marché interne du travail.
Ce changement de paradigme managérial est lu comme un changement de convention de qualité du travail, qui est une jonction entre deux conventions distinctes: la convention d'effort et la convention de qualification. La première oriente les pratiques et les comportements des parties prenantes internes, la deuxième entretient les rapports avec les parties prenantes externes. Le renouvellement de la convention de qualité a été constaté au niveau d'Electro- Industries, entreprise industrielle, suite à l'introduction du dispositif de management de la qualité totale et le mode de régulation par les compétences la sous tendant, cristallisé dans la norme ISO 9001 version 2000, qui devait repenser le fonctionnement de l'entreprise en question, sauf que les deux dimensions qui composent la convention de qualité, et par ricochet la convention d'effort, c'est-à-dire le dispositif cognitif collectif (principe supérieur commun) et le dispositif matériel, qui est en toute vraisemblance assimilée à la fonction ressources humaines (acteurs et pratiques), ne sont articulés d'où le manque de cohérence morphologique de la convention de qualité; et l'absence de dynamique appropriative de celle-ci expliquant, en partie, l'absence du sens du travail au niveau de l'entreprise, objet de l'étude de cas.

Mots clés: Relations de travail, GRH, qualification, compétence, convention de qualité, convention d'effort, appropriation, épistémologie, constructivisme, sens du travail, dimension institutionnelle, dimension organisationnelle, ISO 9001 vs 2000, Electro- Industries.

موجز

نشر الشامل لتبسيط الأجهزة الإدارية ، والتي تمليها متطلبات التكوين البيئية الجديدة ، وإعادة النظر في مركزية النمط من علاقات العمل ، وفي نهاية المطاف إدارة الموارد البشرية. هذا الأخير ، كان يعتقد سابقا في التأهل منطقي ، وقد هزاز ، ولكن ليس جذري ، بمعنى الكفاءة مع الأخذ في الاعتبار ، في فلسفته ، واثنين من الانتقادات الرئيسية ، هو واحد الفنية والإبداعية الذاتي والشخص الآخر هو العلاقات الإجتماعية وديناميات الجماعة ، التي صدرت ضد النظام السائد لعلاقات العمل التي تتجسد في نظام Tayloriste الفوردي ، ونظرية تجزئة سوق العمل الداخلية.
ويعتبر هذا تحولا في شكل اتفاقية تغير الإدارية لنوعية العمل ، وهو تقاطع بين اتفاقيتين منفصلتين : الاتفاقية والتأهيل جهد الاتفاقية. أول يوجه الممارسات والسلوكيات من الجهات المعنية الداخلية، والثاني تحافظ على علاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين. وعثر على تجديد اتفاق الجودة في الصناعات الكهربائية ، وهي الشركة المصنعة ، وبعد مقدمة من إدارة الجودة الشاملة من المنطوق وطريقة تنظيم من جانب المهارات التي تقوم عليها ، تبلورت في مستوى ايزو 9001 نسخة 2000 ، الذي كان لإعادة النظر في أداء المؤسسة المعنية ، إلا أن البعدين التي تشكل الاتفاقية الجودة ، وبالتالي الاتفاقية الجهد هو أن أقول ، الجهاز الجماعية المعرفي (أعلى مبدأ مشترك) والجهاز ، والتي من المرجح أن يكون التعامل مع الموارد البشرية وظيفة (أصحاب الأدوار والممارسات) ، والتي هي بوضوح عدم وجود اتساق الاتفاقية جودة المورفولوجية وعدم وجود دينامية تلائمي موضحا في جزء منه عدم وجود معنى العمل في الشركة ، وفقا لدراسة الحالة.

كلمات البحث : علاقات العمل ، إدارة الموارد البشرية ,التأهيل ,الكفاءة ، اتفاقية الجودة ، جهد الاتفاقية ، الملكية ، نظرية المعرفة ، البنائية ، وهذا يعني العمل ، البعد المؤسسي ,البعد التنظيمي ، 9001 مقابل 2000 ، الصناعات الكهربائية.